

SERIE DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

administración

curso para nuevos Gerentes

ADMINISTRACION

Curso para nuevos gerentes

ADMINISTRACION

Curso para nuevos gerentes

SERIE DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Burt K. Scanlan

Universidad de Oklahoma

EDITORIAL LINIUSA

1 9 7 9

MEXICO

**Versión autorizada en español de la primera edición en
inglés publicada por John Wiley & Sons, Inc.,
bajo el título**

MANAGEMENT 18

A Short Course for Managers

©Copyright, 1974, John Wiley & Sons, Inc

Versión española:

MARTA HERNANDEZ ROCHA

Todos los derechos reservados:

**© 1979, EDITORIAL LIMUSA, S. A. Arcos de Belén 75, México 1, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial. Registro
Núm. 121**

Primera edición: 1978

Primera reimpresión: 1979 *Impreso en México* (2722)

ISBN 968 - 18 - 0284 - 5

J

EL CURSO

Introducción

La demanda de administradores experimentados prevalece a cualquier nivel en una empresa, debido a que, hoy más que nunca, las sociedades mercantiles, se enfrentan al reto de desarrollar nuevos mercados y recursos. El investigador, el ingeniero de proyectos, el agente de ventas, el gerente de contabilidad, el supervisor de producción, todos deben estar capacitados para orientar sus actividades hacia el *logro* de este objetivo. Todos tienen una labor en común: realizar el trabajo por medio de otras personas y en conjunto con ellas. Además, tienen una responsabilidad profesional y personal: Aportar a esta labor el conocimiento y las técnicas de administración más modernas y eficientes.

Administración: Curso para nuevos gerentes se escribió para ayudar a los ejecutivos de todos los niveles a desarrollar, acrecentar y actualizar sus habilidades administrativas. Es un programa de estudio individualizado y autodidáctico que proporciona retroalimentación inmediata y evaluación del aprovechamiento. Pero que por otra parte, requiere que el lector participe activamente en el aprendizaje.

Esta obra se preparó para el ejecutivo que nunca ha tenido un adiestramiento formal en administración de empresas, y que necesitan aprender las nuevas técnicas y adquirir las habilidades básicas para desempeñar eficientemente sus funciones. El libro también es útil para personas que tienen una preparación técnica pero desean ascender a puestos administrativos así como para los administradores experimentados que necesitan un buen curso de actualización.

Como utilizar este libro

La obra le permite estudiar al ritmo que desee, vigilando el avance sobre la marcha mediante ejercicios y repaso de temas. Cada capítulo comienza con la definición de los conceptos básicos que se usan en los temas del capítulo principal; presentando luego una lista de los puntos que el lector debe aprender al estudiar el material correspondiente. En cada capítulo hay una serie de cuestionarios breves para fijar en su mente los puntos que se hayan tratado en los temas de éste. Cada capítulo contiene también a intervalos regulares un cuestionario más largo que servirá para evaluar los conocimientos adquiridos hasta ese punto. Por último, al final de cada capítulo aparece un breve resumen y una sección de repaso, en esta sección se incluye una prueba de objetivos (examen) y/o un ejemplo, que permiten evaluar su dominio del material contenido en el capítulo y aplicado de manera práctica.

Los cuestionarios, autoevaluaciones y repastos no son precisamente un examen, sino que se utilizan en el contexto de cada capítulo como medios para aprovechar la retroalimentación y evaluación del progreso del estudio autodidacta e informal. Por tal motivo, no se ha incluido un plan formal de calificaciones, y las respuestas a los cuestionarios y el estudio de ejemplos-problema deben considerarse como guía general y no como soluciones definitivas de la evaluación de sus respuestas. Si desea evaluar su aprovechamiento de una manera más formal, puede establecer un plan sencillo de calificación en el momento de comparar sus respuestas con las que se dan al final de las páginas correspondientes a los cuestionarios y autoevaluaciones. El curso está dividido en cuatro unidades principales con un total de dieciocho capítulos. Cada unidad comienza con un panorama general del tema, y luego se examina, paso a paso, cada uno de los conceptos y actividades incluidas. Las cuatro unidades son: Las funciones de un administrador, La organización en el procedimiento, Administración de personal y Comunicación y Dinámica de Grupos.

Examen previo y final

Otra característica del curso es que proporciona una prueba más formal de conocimientos que se adquieran. El examen previo y final es un análisis objetivo con escala de calificación (dos puntos por cada respuesta correcta) diseñado para comprobar su entendimiento general del material que contiene la obra. Las preguntas abarcan los puntos más importantes de cada capítulo. Inmediatamente después de leer

6 INTRODUCCION

esta introduc

ción resuelva la prueba, escriba las respuestas en una hoja aparte y compárelas con las que la hoja de respuestas. Calcule su puntuación y anótela en el espacio correspondiente. por situación no tiene importancia. Repita el procedimiento al terminar el curso, sin ver

aparecen en

ahora la puntuación no tiene importancia. Repita **ci K» w ~ „4W> sin Ver**
^

respuestas que dio en su examen previo, ni las que aparecen en la hoja de respuestas. Una vez que haVa

e respuestas pu ¿

calculado la puntuación obtenida en el examen final y

comparar ambas calificaciones para evaluar sus conocimientos en forma más o menos veraz. Las preguntas y respuestas están relacionadas con los correspondientes capítulos de manera que pueda identificarlas áreas en las que ha logrado grandes progresos así como aquellas que necesita reforzar.

Agradecimientos

Administración: Curso para nuevos gerentes, se basó en la obra ***Principles of Management and Organizational Behavior*** del Dr. Burt K. Scanlan, editado por John Wiley & Sons, Inc., en 1973. El texto se adaptó **psj0^** curso individual autodidáctico con la ayuda de asesores académicos y profesionales bajo la dirección de **a**** Dr. Steven C. Wheelwright, profesor adjunto de la Harvard Business School, y editor consejero **d l 1** Programas para el Desarrollo Profesional en la Administración de Empresas de John Wiley

I. LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

1. Mminta trmcián: Pmnormmm 0»n«raf

Boyd, Bradhrd, Management Mindtd Supervisión, McGraW-Hití,

Nueve York. 1968, pags. 3-22. Donhem. Paul. "Js Management a Prof easion?" **Harvard Business Hrvmt;**, 40 Í4), Septiembre-Octubre 1962, págs. 60-68.

Fox. W»Miam McNair, 7/W **Management Process: An ;ntegraied**

FuneCtonal Approach, Capítulo 1, **Richard O.** Irwin Homewood. **IUinois.** 1963, Learneo. U. K. D. N. UJricn. y O. R. Boor. "The RoJe of an Executive." **Exetmivt Action**, Gradúate School of Business Administration. Harvard University. Boston, 1951. pags. 53-63.

Megg»nson, L, "The Pressure for *Principies: A Challenge to Management ProfeSSOrs*," **Journal of Acadmy of Management**,

agosto 1958, pags. 7-12. Sontboff. Herbert. "What Is a Manager?" **Harvard Business Review**,

4216), noviembre-diciembre 1964, págs. 24-36. Stewart, Rosemary. **Managrñ and Thtir Jobs: A S'tudy of the**

Similaritits and Differences in thi Ways Managrñ Spend Their Time,

McMillan. Londres. 1967. **8. Pfenif Jeaieion**

Ansoff. Ilgor K. **Corporate Strategy**, McGraw-Hill, Nueva York. 1965.

Ewing, David W. "Corporate Planning at tbe Crossroads."

Harvard Business Review, 45 (4J. iulio-agosto 1967. págs. 77-86. Higginson. Valliant M.. "Management by Rule and by Poltcy."

Management Policies, American Management Association,

Nueva York. 1966, págs. 95-103.

- , Management Policies I: Their Development as Corporate Cuide*,

AMA Research Study 76, American Management Association. Nueva York. 1966. Koontz, Harold, y Cyril ü'Donnell. **Principa of Management: An Analysis of Managerial Funetions**, Part II. McGraw-Hill, Nueva York. 1972.

McConkey. Dale D.. **Planning Mxt Tear's Prqfiis**, American

Management Association. 1968. Newman, William H.. "Shaping the Master Strategy of Your

Firm." **California Management Review**, 9 (3). primavera 1967.

págs. 77-88.

Phillips. Charles. F., Jr., "What is Wrong With Profit Maximization?" **Business Horizons**, 6 (4). invierno 1963. págs. 73-80.

Reilley, Ewing. "Planning the Strategy of the Business." **Advanced Management**, diciembre 1958. págs. 8-12.

Steiner. George A., ed.. **Managerial Long Range Planning**, McGrawHill, Nueva York. 1963.

3. Toma de decisiones

Stephen H. Archer. "The Structure of Management Decisión

Theory," **Academy of Management Journal**, 7 (14). diciembre

1964. págs. 269-287. Chris Argyris. "Interpersonal Barriers to Decisión Making." **Harvard Business Review**, 44 (2), marzo-abril 1966. págs. 84-97.

Chester I. Barnard, "The Environment of Decisión." **The Funetions**

of the Executive, Harvard University Press. Massachusetts.

1938. págs. 89-198, 201-205. Peter F. Drucker. "The Effective Decisión," **Harvard Business**

Review, enero-febrero 1967, págs. 92-98. Robert C. Ferber. "The Role of the Subconscious in Executive

Decisión Making," **Management Science**, XIII (8), Abril 1967,

págs. 519-526. G. L S. Shackle. "Business Men on Business Decisión," **The Nature of Economic Thought: Selected Papers**, Cambridge, Inglaterra, Cambridge University, 1966,

págs. 45-159.

Herbert A. Simon. **Administrative Behavior**, The Free Press, Nueva York, Collier-MacMillan United. Londres. 1957.

Charles S. Whiting. "Operational Techniques of Creative Thinking," **Advanced Management**, octubre 1955. págs. 24-30, págs. 150-164.

Charles Z. Wilson y Marcus Alexis, "Basic Frameworks

DeC/Sions," **Journal of the Academy of Management**, agosto 1961;

4. Oro «miración

Ernest Dale, **Planning and Developing Company Organization Structure**

American Management Association, Nueva York, 1961

Paul M. Dutton, ed.. **Current Issues and Emerging Concepts**

Management, París II, Houghton Mifflin. Boston, 1962. **William M. Evan**.
"Organizational Lag," **Human Organization**, 25(1)

primavera 1966, págs. 51-53. J. A. Patton, "Make and Use an Organization Chart." **ibid**

Management, mayo 1963. Harold Stieglitz, "Organization Structures — What's Behind Happening," **Conference Board Record**, Junio 1968.

5. Dirección

O. E. Berlyne, "A Decade of Motivation Theory." **American Scientist**

52, 1964. págs. 447-451. A. Etzioni, **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, The Free

Press. Glencoe. **Minneapolis**, 1961. Douglas M. McGregor. "The Human Side of enterprise.

Management Review, noviembre 1957. págs. 22-28. 88.92. Douglas M. McGregor, **The Human Side of Enterprise**, McGraw

Nueva York. 1960. Douglas M. McGregor, **The Professional Manager**, edited Warren G. Bennis. and Caroline McGregor, McGraw-Hill,

Nueva York. 1967. pág. 143. Norman R. F. Maier. "Comparison of Behavior Traits Revealed

Under Two Different Types of Leadership," ***Principles of Human Relations, Applications to Management***, Wiley, Nueva York. 1952, pág. 149.

George V. Moser, "Consultative Management". ***Management Record***, XVII (1), National Industrial ***Conference doarti***.

noviembre 1955, págs. 438-439. Scott M. Myers, "Conditions for Manager Motivation." ***Hartan***

Business Review, 44 (1). enero-febrero 1966. Burt K. Scanlan. "Your Philosophy Determines Your Ap

proach," ***Personnel Journal***, julio-agosto 1968. RüSS Stanger, ***Perception: Applied Aspects, the Psychology of Industria***

Conflict, Wiley, Nueva York. 1956. págs. 53-88. Robert R. Blake, y Jane S. Mouton, ***The Managerial Gnd***, Gul

Publishing Co., Houston 1964. RensiS Ükert, ***The Human Organization: Jts Management and Valut***

McGraw-Hill, Nueva York, 1967. W. J. Reddin. ***Managerial Effectiveruss***, McGraw-Hill. Nueva Yorl 1970.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. "How to Choose Leadersbip Pattern." ***Harvard Business Review***, 36 (2). maree abril 1968.

6. Control

Chris Argyris. "Human Problems With Budgets," ***Harvard Bu***

ness Review, XXXI (1). págs. 97-110. Kenneth J. Arrow. "Control in Large Organizations." ***Manageme***

Science, 10 (3). abril 1964. págs. 397-408. John Leslie üvingston. "Management Controls and Orgamzi

tional Performance." ***Personnel Administration***, 28 (1). ener

febrero 1965. págs. 37-43. Douglas McGregor. ed. por Warren Bennis y Carolii

McGregor. ***The Professional Manager***, McGraw-Hill. Nueva

York. 1967. capítulo 8. Douglas S. Sherwin. "The Meaning of Control."
Dun's ***Management***

Modern Industry, enero 1956. págs. 45, 46 y 83. Raymond Villens.
"Control and Freedom in a Decentralized

Company, ***Harvard Business Review***, ***XXXII*** (2) págs. 89-96,

I. ADMINISTRACION: PANORAMA GENERAL

Conceptos básicos

- ***La acción en relación con La administración.*** Aun cuando los administradores desempeñan cierto tipo de trabajo físico, su principal responsabilidad es administrar tanto el trabajo de los demás y como el que se hace en todo el departamento. Su labor consiste en coordinar todo el trabajo y en auxiliar y apoyar a sus subordinados, a medida que ellos trabajan a fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- ***La administración como profesión.*** La administración es una profesión distinta y para desarrollarla se requiere un profesional y entre más alto sea el puesto en una empresa, más validez tiene tal afirmación. En la administración se requiere tener un conjunto único de habilidades y una excelente capacitación que no todas las personas poseen.

Objetivos

Al terminar de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Explicar la diferencia entre la acción y la administración.
- Enumerar las cinco funciones básicas de un administrador.
- Definir las funciones del administrador con respecto a las actividades que implica cada una de ellas.
- Explicar por qué la administración es una profesión creativa y no simplemente el siguiente puesto que un buen empleado puede obtener.

LA ACCION EN RELACION CON LA ADMINISTRACION

Hace unos años, dos ingenieros que tenían básicamente el mismo grado de educación y experiencia fueron destinados, casi al mismo tiempo, a puestos administrativos en una importante empresa. Por tanto en vez de pagárseles por desempeñar un trabajo acorde con su especialidad técnica se les pagó como administradores técnicos, o sea como gerentes de los departamentos en los que se realizaba trabajo de ingeniería. Después de seis meses, uno de ellos se desenvolvía con notable éxito y disfrutaba de su nuevo trabajo administrativo, mientras que el otro tenía problemas en la planificación de su trabajo, había una atmósfera de intranquilidad entre los ingenieros de su departamento; e incluso él mismo se sentía frustrado y desanimado. Los directivos empezaron a preocuparse por esa situación.

Es obvio notar que el primero se había adaptado muy bien a su nuevo cargo.

Comprendió que, en cierto modo, se aventuraba en una carrera nueva y diferente dentro de la empresa y, por consiguiente, logró adaptarse. Más bien, ya haya sido por su percepción personal o porque se hubiese auxiliado de **su** superior, este ingeniero comprendió que su nuevo cargo y funciones eran distintas a las que antes desempeñaba. En cuanto lo nombraron gerente, una de las actividades que desarrolló fue hacer el inventario de la carga de trabajo que había que hacer en el departamento así como del personal que había disponible para llevarlo a cabo. No sólo se interesó en el número de personas disponibles, sino también en la habilidad y capacitación y puntos fuertes y débiles de cada una de ellas. Hizo un estudio de la situación del trabajo del departamento en ese momento y lo tomó como base para establecer prioridades y programas.

„ LAS MUS DUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

La toma de decisiones y el cuadro total de las relaciones « medio » de comunicación, funcionamiento y desarrollo de la estructura de la organización, existente entre las diversas secciones. En el proceso de organización que debe existir, la cantidad de

deben considerar problemas tales como el ^ de los departamentos y el orden

control, delegación de responsabilidades, la utilización del personal

que se delega la autoridad. **Dirección ►**

La función directiva está ligada principalmente con la jefatura administrativa. A fin de que los administradores sepan cómo dirigir al elemento humano, deberán efectuar una apreciación de los fundamentos de la motivación humana. La clave será crear un ambiente en el que las necesidades del individuo se integren a las de la empresa, es decir, que el individuo llegue a sus metas al mismo tiempo que colabora para conseguir las de la empresa. La calidad de la interacción diaria y directa entre el administrador y sus subordinados es de particular importancia. Entre los muchos factores que se conjugan para crear un ambiente “productor de resultados”, la comunicación y participación son dos aspectos clave. Lo que también determina el éxito del trabajo de un administrador al dirigir y guiar a sus subordinados es la habilidad y la forma con que trabaja con ellos, guiándolos, aconsejándolos e impulsándolos a cumplir con los objetivos específicos de su trabajo y desempeñando al máximo su capacidad en la tarea que se les encomienda.

Control »►

La finalidad de esta función es asegurar que las tareas que se llevan a cabo se apeguen a los planes establecidos. De acuerdo con esto, el control se basa en lo que se hace en el presente. Como resultado de la planificación los objetivos específicos se establecen en todas las fases importantes de la operación. Si esta función se realiza con eficiencia, el administrador **tendrá constantemente** retroalimentación acerca de la situación de la operación en determinado momento al logro de objetivos. Esta retroalimentación no sólo estará relacionada con todos los asuntos de la empresa, sino, teóricamente, deberá indicar aquellos que sean específicos. Si los objetivos no se cumplen, o si están atrasados, el administrador deberá disponer información que le permita identificar las áreas problema y aplicar alternativas que las solucionen. En esta forma, el control es un proceso en cuatro fases que implica la determinación de normas y objetivos, determinación de la forma en que se debe efectuar la medición en cada área (criterios para el desempeño)

satisfactorio) el desarrollo de un sistema de información y, por último, el señalamiento de dónde y cómo se deben tomar las medidas necesarias.

La siguiente lista de comprobación es un resumen de algunas de las responsabilidades correspondientes a las cinco funciones administrativas. Cuando la lea, considere los enunciados que puedan aplicar a su situación actual como administrador. Después de haberlos revisado, haga una lista de las líneas siguientes de algunas de las actividades que desempeña o de las que es responsable. Esto ayudará a relacionar sus actividades diarias con las funciones que desempeña como administrador

- **Actividades:**

ADMINISTRACION: PANORAMA GENERAL 11

Funciones

1. Planificación

Establecimiento de los objetivos o dirección general de la empresa.

☐ Toma de decisiones en fusiones comerciales, adquisiciones, nuevos productos, diversificación, ajuste general de la organización, crecimiento potencial.

Establecimiento de objetivos a corto plazo. 1 Determinación de políticas y procedimientos a seguir.

1 1 Desarrollo de planes de operación.

2. Toma de decisiones.

I I Identificación de los principales problemas que obstaculizan el cumplimiento (análisis '—' de problema).

Desarrollo y análisis de medidas alternativas de acción. 1 Decisiones que se llevan a la práctica.

3. Organización.

Desarrollo de una estructura formal. Agrupación de actividades en los departamentos.

Especificación de las relaciones existentes entre departamentos y unidades de trabajo.

I I Estudio de problemas tales como el grado de descentralización y la delegación de '—' funciones y cadena de mando.

4. Dirección.

Desarrollo de una filosofía completa de la organización respecto al personal. Integración de las necesidades individuales con las de la empresa. Creación de un ambiente de motivación-producción.

5. Control.

Desarrollo de normas u objetivos.

Establecimiento de medidas o criterios para un desempeño satisfactorio.
Proyecto de un sistema de información. ~"1 Determinación de medidas
correctivas donde y cuando sean necesarias.

14 US FUNCIONES QUB DBBB DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

V Autoexamem Las cinco funciones de un administrador

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta, o indique falso (F) o verdadero (V) en el correspondiente.

h ¿Cuál de estas actividades no es una de las funciones básicas de un administrador?

- a) Toma de decisiones c) Contratación
- b) Dirección d) Control

2. La primera fase de la función de planificación implica la estipulación de objetivos específicos *plazo*.

3. Las políticas y los procedimientos a seguir son aspectos de la planificación

4. La organización implica el desarrollo de una estructura informal para facilitar la

5. La organización se relaciona con la descentralización y la delegación de funciones.

6. Gomo resultado inmediato del proceso de planificación se establece una cadena de mando.

7. ¿Cuál enunciado *no* está asociado con la función de organización?

- a) Percepción de control c) Cadena de mando
- b) Delegación de funciones d) Motivación

8. ¿Cuál enunciado *no* está asociado con la función de dirección?

- a) Participación c) Jefatura
- b) Comunicación d) Aprovechamiento del persoi

departamentos

9. ¿Qué enunciado se relaciona mejor con la función de control?

- a) Establecimiento de políticas c) División del trabajo
- b) Proporcionar retroalimentación continua d) Adiestramiento y consejo acerca de las operaciones

10. La actividad de un administrador en la que hace consideraciones cuidadosas acerca de sucesos I se conoce como:

- a) Control
- b) Tasación de precios
- c) Desarrollo
- d) Planificación c) Organización

• **Respuestas a! autoexamen**

1.c 2.F 3.V 4.F 5.V 6. F 7. d 8. d 9. b 10. d.

ADMINISTRACION: PANORAMA GENERAL 16

FORMA EN QUE LOS ADMINISTRADORES REALIZAN LAS CINCO FUNCIONES ADMINISTRATIVAS A DIFERENTES NIVELES

Una comprensión más amplia de las funciones de un administrador se puede lograr mediante la comparación del desempeño de las mismas por varios administradores a diferentes niveles dentro de una empresa. Entre mayor sea la separación entre los niveles administrativos más notable es la diferencia. Por esta razón, comparemos las responsabilidades del ejecutivo en jefe o las del gerente general, con las del

supervisor de primera línea.

Planificación ►

La planificación a nivel ejecutivo es de largo alcance. Son significativos los problemas tales como el grado de diversificación, la expansión por crecimiento o por adquisiciones, la obtención de capital y las fusiones. Estos asuntos y las decisiones que se tomen con respecto a ellos serán de gran impacto e influirán durante un extenso periodo de tiempo. Por lo regular la planificación a nivel ejecutivo se relaciona con metas generales más amplias. Se concentra en asuntos que resultan de las inversiones, tales como los porcentajes de ventas y utilidades, la división del mercado y la mezcla de productos. En resumen, la planificación ejecutiva debe crear, es decir, que los planes que se hacen a este nivel son la base para la planificación en los demás niveles de la empresa.

Por el contrario, la planificación a nivel de supervisoría es en esencia de corto alcance. Más bien es una planificación diaria o semanal, y se realiza de manera más informal. En realidad, muchos de los aspectos de esta planificación los ejecuta el supervisor a través de un número de departamentos centralizados de planificación. Por consiguiente, en una operación de producción la planificación centralizada de producción y el departamento de control deben determinar con anticipación el horario de producción del supervisor hasta el grado de especificar qué equipo se utilizará para desempeñar las distintas tareas. La responsabilidad del supervisor será vigilar que el programa se cumpla. También es posible que haya un plan en el que se especifica llevar a cabo, periódicamente, trabajo de mantenimiento del equipo. En esta forma el supervisor sólo interviene en caso de urgencia. De igual modo, una unidad de control de costos centralizada puede planificar y determinar previamente un presupuesto de costos para el departamento. Esta unidad lleva los registros necesarios para proporcionar retroalimentación cuando se necesite, por lo que la labor del supervisor consistirá en hacer los ajustes necesarios apegándose al presupuesto.

En esta forma, la planificación a dichos niveles es *derivativa*, más que de naturaleza originadora. Es el resultado de las decisiones tomadas a niveles más altos, e interviene más en el "cómo hacerlo" que en el "qué hacer".

Organización ►

A nivel superior, la organización está dirigida hacia la determinación de la estructura general que deberá tener una empresa formal. Los administradores deberán formularse preguntas tales *como*: ¿Cuál es la base para el trabajo departamentalizado? ¿Deberán agruparse las actividades sobre bases funcionales como: producción, mercado y administración de personal; o en términos de productos, zonas o tipos de clientes? ¿Qué grado de descentralización debe haber? Esta pregunta incluye las instalaciones o descentralización física, así como la descentralización en la toma de decisiones. Por último, el desarrollo de la estructura general de una empresa formal implica el establecimiento de grados de autoridad, responsabilidades, obligaciones, comunicación y toma de decisiones. De importancia especial es la

1» LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

relación que existe entre los departamentos de línea y de personal, particularmente previsiones para la integración y coordinación de esfuerzos entre ellos.

La organización a primer nivel se basa, casi de manera exclusiva, en la coordim trabajadores, maquinaria y materiales a fin de alcanzar los objetivos especificad* organizacional, el supervisor de primera línea está más interesado en las relaciones enti las de las estructuras.

Dirección*-

Al igual que en las funciones de planificación y organización, la *función de direecí* por un administrador a nivel ejecutivo tiene un campo de acción más amplio que el d primera línea. Los administradores a nivel ejecutivo tienen la responsabilidad de desarro, medidas positivas generales para que se realice la función de dirección. Además de esto, d los administradores de todos los *niveles* reciban el entrenamiento necesario para conv eficientes. Las observaciones verbales no son suficientes, se debe predicar con el ejemplo. La un administrador dirige a su personal es el espejo de la forma en que lo hace su administradores tienden a dirigir de la *misma* forma en que se les dirige. En el nivel eje desarrollar programas de motivación y la contratación continua de personal calificado.

El supervisor de primera línea es el responsable del trabajo de los operadores, más qi *otros* administradores. Aunque su meta final es lograr que el trabajo se realice, debe vigila técnicas que usa para dirigir y crear un clima de motivación. El supervisor de primera *lū* para el operador a la empresa total, y su percepción de la misma es el reflejo de la j supervisor.
^mmm^_aÉ^mm^__

->i ti

tratar a todos como personas es elemento clave supervisión de primera línea.

Control y toma de decisiones ►

Las diferencias entre los niveles ejecutivos y los de supervisión son similares en la ejecuci estrecha unión que hay entre las funciones de planificación, toma de decisiones y control. Pi nivel ejecutivo debe estar enfocado a metas más amplias y a problemas más importantes gerentes ejecutivos deberán establecer las normas u objetivos y revisar las informaciones] posición de la empresa en cualquier momento dado. A menos que existan problemas de alt delegar los

detalles de medidas correctivas a los administradores de nivel inferior, así r enfocar su atención hacia áreas más importantes de la empresa, tales como producción, me y dirección de personal. Por otra parte, el supervisor deberá enfocar su atención en el cor específicos que influyan en los resultados diarios y en la eliminación inmediata de los ob presenten. Aunque no siempre sucede así, el supervisor está más expuesto a estar imp inmediatas.

Las mismas observaciones son válidas respecto a la toma de decisiones: El nivel enfocado a la resolución de problemas más amplios y a largo plazo, que son los qu* trayectoria de la empresa, mientras que el supervisor está relacionado con aquellos probleman diariamente.

**LAS CINCO FUNCIONES Planificación Toma de decisiones
Organización Dirección ^J^Contro»**

DE UN ADMINISTRADOR

ADMINISTRACION: PANORAMA GENERAL 17

] / Autoexamen: Alcance de las funciones de un administrador.

Escriba E (ejecutivo) o S (supervisor) para identificar el nivel apropiado. Observe el primer ejemplo.

1. Planeación.

- a) —E— A largo Plazo d) Metas amplias y generales
- b) Específico y preciso e) Creación
- c) A corto plazo f) Derivado

2. Toma de decisiones.

- a) Se ocupa de los asuntos inmediatos
- b) Establece la dirección a seguir para toda la empresa
- c) Ligado a problemas más amplios y a largo plazo

3. Organización.

- a) Líneas de autoridad, responsabilidad y obligación
- b) Relaciones interdepartamentales
- c) Grado de descentralización
- d) Coordinación de hombres, maquinaria y materiales en base a corto plazo

4. Dirección.

- a) Se ocupa de los operadores
- b) Establece la filosofía de la organización
- c) Enfatiza "la terminación del trabajo".

5. Control.

- a) Establece los requisitos generales

b) Se ocupa de los factores diarios que afectan los resultados

• **Respuestas al autoexamen**

1. a. E b.
S c. S 2. a. S b.
E c. E 3. a. E b.
E c. E
f. s

4. a. S

5. a. E

b. E c. S b. S

1f LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

ADMINISTRACION COMO PROFESION

En la actualidad la *administración* es una profesión y para desempeñarla se requiere. En el pasado hubo una gran polémica acerca de este punto, pero se ha *llegado* a la conclusión de que los debates no tienen sentido. Los resultados *obtenidos en años* recientes nos permiten afirmar que la administración sólo se puede considerar como una *profesión*.

En años anteriores, cuando se necesitaba un administrador lo *único* que se hacía era buscar la misma empresa o departamento al mejor de los empleados. Se le nombraba administrador/ muy hábil en el desempeño de cualquier trabajo que se le daba, se suponía que automáticamente convertir en un buen administrador. Por consiguiente, el mejor operador, contador, ingeniero era el candidato ideal para un *puesto* administrativo.

La experiencia nos ha enseñado que este tipo de relación directa no se aplica en la vida real. Un buen administrador se requiere satisfacer un conjunto único de conocimientos, habilidades, (actitudes. Desde luego es posible que algunas personas tengan el talento innato para ser más eficientes que otros; pero también es cierto que dichos requisitos se pueden aprender y el último punto se basa en el hecho de que cada año muchas empresas *invierten* millones de dólares en programas de desarrollo para la administración. También son pocas las empresas tamaño, que no *tienen* ya sea un departamento especial para el desarrollo de la administración o una persona que dedique la mayor parte de su tiempo a actividades de desarrollo administrativo.

-RESUMEN-

La administración implica la coordinación e integración de todos los recursos (humanos) para el logro de resultados específicos. Esta definición considera a la administración funciones que desempeña un administrador. Las cinco funciones básicas de un administrador son: planificación, toma de decisiones, organización, dirección y control. La planificación es la trayectoria completa de la empresa, la determinación de objetivos a corto plazo, el desarrollo de procedimientos que se deben seguir y el establecimiento de planes operacionales. La dirección se relaciona con el análisis de problemas, desarrollo y análisis de alternativas fundamentan la decisión. La organización abarca la creación de una estructura formal efectúa el trabajo y aspectos como el trabajo por departamentos, la determinación de relaciones existentes entre los departamentos, el grado de descentralización, la delegación de la cadena de mando. La dirección se relaciona con la administración del elemento componente dentro de la empresa; el desarrollo tanto de una filosofía administrativa como el proceso de motivación y estrategias para la jefatura. Por último, con el control que los sucesos se desarrollen de acuerdo

con los planes. Se establecen normas, se des ejecución satisfactorias y se crea un sistema que informe de los eventos según suceda toman las medidas correctivas.

ADMINISTRACION: PANORAMA GENERAL 19

Revisión del capítulo I

Examen

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta, o indique si es falso (F) o verdadero (V) espacio correspondiente.

en

|l| Respecto a la planificación a largo plazo no hay realmente mucha diferencia entre ser el supervisor de I un departamento y ser un operador del mismo.

|'jt Cuando un individuo se convierte en administrador debe desarrollar nuevas actitudes.

3. El éxito de un administrador se determina por su éxito como operador

4. No hay mucha diferencia entre acción y administración.

|p. La administración es un proceso dinámico.

6. El mismo administrador hace el trabajo.

17. Si se espera que el personal colabore, éste debe intervenir.

¡8. Debido a que otros realizan el trabajo, la administración es más bien pasiva. La administración está más orientada hacia los efectos que a las causas.

La función de control proporciona al administrador retroalimentación continua.

f 1. ¿Qué actividad *no* está asociada con la función de control?

- a) Desarrollo de un sistema de información**
- b) Medidas correctivas**
- c) Líneas definidas de responsabilidad y autoridad**
- d) Determinación de la forma de medir el desempeño.**

12. El propósito de la función de control es:

- a) Asegurar que la información esté disponible para el supervisor**
- b) Asegurar que la administración esté al tanto de los sucesos**
- c) Asegurar que los sucesos correspondan a los planes**
- d) Ninguno de los mencionados.**

Identifique el nivel que más se relacione con la actividad administrativa. Escriba E (ejecutivo) o ! (supervisor).

_ Intervención en la toma de decisión acerca de si se debe adquirir una pieza de maquinaria q

13. _ milita «9n non rw

ADMINISTRACION: PANORAMA GENERAL 19

Revisión del capítulo I

I/I/ Examen

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta, o indique si es falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. Respecto a la planificación a largo plazo no hay realmente mucha diferencia entre ser el supervisor de un departamento y ser un operador del mismo.
2. Cuando un individuo se convierte en administrador debe desarrollar nuevas actitudes.
3. El éxito de un administrador se determina por su éxito como operador
4. No hay mucha diferencia entre acción y administración.
5. La administración es un proceso dinámico.
6. El mismo administrador hace el trabajo.
7. Si se espera que el personal colabore, éste debe intervenir.
8. Debido a que otros realizan el trabajo, la administración es más bien pasiva.
9. La administración está más orientada hacia los efectos que a las causas.
10. La función de control proporciona al administrador retroalimentación continua.
11. ¿Qué actividad *no* está asociada con la función de control?
 - a) Desarrollo de un sistema de información
 - b) Medidas correctivas
 - c) Líneas definidas de responsabilidad y autoridad
 - d) Determinación de la forma de medir el desempeño.

12. El propósito de la función de control es:

- a) Asegurar que la información esté disponible para el supervisor
- b) Asegurar que la administración esté al tanto de los sucesos
- c) Asegurar que los sucesos correspondan a los planes
- d) Ninguno de los mencionados.

Identifique el nivel que más se relacione con la actividad administrativa. Escriba E (ejecutivo) o S (supervisor).

menta S9fl.000.00

_ Intervención en la toma de decisión acerca de si se debe adquirir una pieza de maquinaria que

t0 US ***FUNCIONES*** QUE DESE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

14. Determinación de las utilidades de la inversión
15. Desarrollo de un plan quinquenal
16. Establecimiento de líneas de autoridad, responsabilidad y obligación
17. Planes que son derivados por naturaleza
18. Coordinación de trabajadores, maquinaria y materiales sobre la base a corto.
19. Resolución inmediata de problemas que obstaculicen el cumplimiento de **loí**
20. Interacción personal como clave de la dirección

Cuestionario

Le suponga que usted es un supervisor de primer nivel y le informaron que en breve será; nivel más alto en la administración. Le han pedido que nombre a un sucesor para el que desempeña en la actualidad. Después de pensarlo, le informa de la situación a Juan **I** mejores empleados, y para su sorpresa él duda en aceptar el trabajo. En la conversación siguiente: "¿Qué implica realmente una supervisión? Si asciendo a supervisor ¿en nuevas funciones de mi trabajo actual?" ¿Qué le contestaría usted a Juan Pérez?

Así como hay diferencia bien delimitada entre ser un operador y ser un supervisor entre un trabajo administrativo y los de niveles inferiores. De acuerdo administrativos de cada uno. diferencie el trabajo de un administrador del de

ADMINISTRACION: PANORAMA GENERAL «1

Respuestas al cuestionario.

V	6.	F	11.				
c	16.	E	V	7.	V	12.	
c	17.	S	F	8.	F	13.	
E	18.	S	4.	F	9.	F	14.
E	19.	s	5.	V	10.	V	15.
E	20.	Ey S					

Revisión del cuestionario

Como su supervisor, hay dos puntos importantes que le gustaría tratar con Juan Pérez. Responda directamente a su pregunta. Primero, él quiere saber la diferencia entre acción y administración. Uno de los patrones que usted podría usar para contestar esta pregunta sería describir las cinco funciones de un administrador y las actividades que implican. (Siga la forma general que se proporciona en la página 7). Segundo, manifestar sorpresa por sus dudas para aceptar el trabajo y preguntar las razones. Debe ser claro que Juan ya tenga sus propias opiniones respecto a la diferencia entre acción y administración, y será de mucha ayuda que usted compare sus ideas con las de él.

2. En la sección titulada "Forma en que los administradores realizan las cinco funciones administradores a diferentes niveles" se dan ejemplos de los tipos de actividades que se realizan en los distintos niveles administrativos. Es importante notar que estas funciones se realizan en todos los niveles de administración y que lo único que hace variar el nivel administrativo es la naturaleza de las actividades referentes a cada uno de las funciones. Algunas de las características que difieren son: el tiempo que se emplea en las actividades (por ejemplo, a nivel de supervisor la programación es a plazo más corto comparado con el del nivel ejecutivo), el campo de acción de la responsabilidad y autoridad implicadas, y la **distribución** del tiempo del administrador entre sus diferentes funciones.

L

2. PLANIFICACION

ConceDtos clave

- **Objetivos.** Los objetivos son las metas, anhelos, misiones o blancos que una empresa debe lograr a fin de que le sea posible existir.
- **Políticas.** Una política es una guía para la toma de decisiones dentro de la empresa. Las políticas

son principios o grupos de principios que constituyen reglas de acción para contribuir al logro exitoso de los objetivos.

- **Planes.** Son la extensión de los objetivos de una empresa por medio de la incorporación de políticas.
- **Procedimientos.** Son la secuencia de pasos que se deben seguir para implantar los planes. **Objetivos**

Al terminar de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Distinguir entre objetivos, políticas, planes y procedimientos y de describir su papel en la función de planificación.
- Describir los cuatro elementos de un sistema: insumos, proceso, producción y retroalimentación.
- Aplicar el enfoque de sistemas a la planificación en un puesto administrativo.

METODO DE SISTEMAS PARA LA PLANIFICACION

La función inicial de la administración es la planificación. Los objetivos de la empresa y los medios para lograrlos los debe determinar la administración antes de que se inicie cualquier otra función administrativa. La planificación se puede clasificar como un sistema que se inicia con objetivos, después desarrolla políticas, planes y procedimientos, y proporciona retroalimentación para la adaptación de situaciones cambiantes. Esta función se puede dividir en las siguientes cuatro fases:

i.

Fase 1. Establecimiento de metas y obiet

3 de (a empresa mulación de políticas para el logro de objetivos.

Fase 3. Desarrollo de planes intermedios y a corto plazo para la implantación de políticas.

Fase 4. Estipulación de procedimientos detallados para implantar

Esta clasificación acentúa el "concepto de sistemas". Un sistema es un proceso continuo de elementos que a su vez son sistemas, unidos funcional y operacionalmente para el logro de objetivos. Con el sistema de

«4 LAS *FUNCIONES* QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

planificación se organizan objetivos, políticas planes y procedimientos para dar un cuadro de tral permita implantar la planificación.

Cada sistema está formado por cuatro elementos, mismos que se usan para estructurar cada **ejH** función de planificación. Cada fase es en sí misma un sistema (o subsistema) y al combinarse con 1S fases forma la **función** de planificación.

Los cuatro elementos de un sistema son:

- **Insumos.** Los recursos para indicar un sistema.
- **Proceso,** El mecanismo que transforma los insumos en resultados.
- **Producción.** Los insumos transformados.
- **Retroalimentación.** Resultado recanalizado como insumo.

Incumn	i	Proceso	1	t 1
--------	---	---------	---	-----

Produce?

Retroalimentación

En resumen, la planificación se puede clasificar como un sistema de fases interrelacionadas. en sí es un sistema que interactúa para contribuir a la función total de planificación. Las fases *s* secuencia que principia por objetivos y termina con los procedimientos.

FASE 1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El establecimiento de los objetivos es la primera fase y la más importante de la planifi objetivos son las metas, anhelos, misiones o blancos que una empresa se debe fijar para que 1« existir. El gerente general debe efectuar la identificación de estos objetivos mediante ur examen.

Los objetivos de una empresa dependen de un número de variables que son los **insumos** p de toma de decisiones a nivel de administración general. En respuesta, este proceso detemina como **resultado**.

Insumos para la fase 1

Requerimientos de las utilidades. Para alcanzar otras metas es esencial

determinar la utilidades. Por lo general las metas de utilidades son las que la empresa estipula con mayor claridad proporcionan una evaluación y técnica para la toma de decisiones, sino que hacen factible la las demás metas.

Como técnica de evaluación, las utilidades sirven de base para especificar muchos de los que se evalúa a los administradores y empleados. De acuerdo con el porcentaje de la inversión a los administradores divisionales de muchas empresas se les asigna su sueldo, se les despide. Ocasionalmente ha habido en que consejos, directivos y presidentes de las compañías "removidos" de sus puestos por accionistas descontentos. Por último, muchos planes empleados se relacionan directamente con la cantidad con que se contribuye para la empresa.



PLANIFICACION

25

Como técnica de la toma de decisiones, las utilidades son una de las variables para determinar la selección entre inversiones alternativas. Aunque hay muchos factores cualitativos implicados, esos proyectos con el valor real neto más alto con frecuencia se seleccionan para el desarrollo.

Sin embargo, "maximizar las ganancias" por lo *general no* se considera como un objetivo práctico porque:

- El conocimiento del máximo de utilidades es imposible con los métodos contables existentes en la actualidad.
- Para maximizar las ganancias se requiere capacidad para llevar a cabo una toma de decisiones perfecta.
- Otras variables como el gobierno, la responsabilidad social y las metas personales pueden impedir la maximización de las ganancias.

Más bien se acepta generalmente que una empresa establezca un nivel de utilidades "satisfactorio" específico como sus objetivos.

Responsabilidad social. ¿Qué es responsabilidad social? En 1776 Adam Smith pidió la libertad económica con la premisa de que si el individuo maximizaba su propio interés proporcionaría el máximo de beneficios sociales a la sociedad. "La mano invisible" de Smith, que representaba la competencia pura en el mercado, aseguraría la distribución adecuada de recursos para el individuo y la sociedad.

El mercado actual es bastante diferente de la idea que tenía Smith. Las corporaciones gigantes y las compañías tenedoras han convertido al mercado en un monopolio y oligopolio. "La mano invisible" ya no sirve de guía. Como resultado de esto, el gobierno desde que se inició el presente siglo y el público en general, durante las últimas décadas piden que haya empresas socialmente más responsables.

La responsabilidad social se puede definir como una obligación con la sociedad por parte de los negocios. Hoy en día estas obligaciones pueden ser muy complejas y causa de numerosos debates. Dichas obligaciones pueden ser: gobierno y servicio a la comunidad, concesiones educativas y filantrópicas o control ambiental.

Objetivos personales. La democracia constitutiva es un nuevo énfasis que acentúa los objetivos de los accionistas, empleados y personal

administrativo. Todos tienen un mayor interés **común** en el desarrollo exitoso de la empresa; por lo que sus intereses se deben tomar en cuenta en el establecimiento de objetivos.

Dentro de los grupos precedentes, las metas personales pueden ser distintas y en ocasiones parecen contraponerse las unas a las otras. Es posible que cada individuo quiera recibir la cantidad máxima de remuneración posible y tener una posición importante en el establecimiento de políticas. Las metas de grupo también difieren. Los intereses de los accionistas varían desde una alta proporción de remuneración hasta la apreciación del capital comercial por medio de retenciones. Mientras que los empleados más antiguos ponen más énfasis en las prestaciones, los jóvenes desean salarios altos. Los administradores jóvenes quieren una empresa pujante y los antiguos se muestran renuentes a aceptar nuevas ideas y estrategias.

Si los objetivos de grupo e individuales no están en total conflicto, por lo general tampoco están en completa armonía. Lo que puede lograr que unos y otros concuerden es el total reconocimiento de las metas personales y el consciente esfuerzo por integrarlas con las de la empresa.

Gobiernos federales, estatales y locales. Esta influencia se resintió en áreas tales como la de salarios mínimos el horario de trabajo, las regulaciones de seguridad, las políticas de evaluación, la regulación antimonopolios, los contratos colectivos, los impuestos y los procedimientos contables. Esta lista **c.** interminable y significativa.

Representación del sindicato. No sólo el número de obreros que se unen a un sindicato aumenta cada vez: más, sino también el de oficinistas. Las demandas del sindicato por mejorar salarios, condiciones de trabajo procedimientos de seguridad y prestaciones requieren de una administración de alto nivel al igual que otros factores que se deben tomar en cuenta al establecerse los objetivos.

t« LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

La administración no puede satisfacer simultáneamente *todos los* diversos problemas, y a v< más énfasis en algunos que en otros; es responsabilidad de la administración asesorar con< cambio y hacer ios ajustes necesarios a las metas fijadas.

Proceso y resultados de la fase 1

No hay un procedimiento establecido mediante el cual la administración procese estas obtenga como resultado los objetivos fijados en la empresa. Todas se deben analizar tomando *factores* industriales, características de la empresa, factores externos y la ética de la administrack

En esta *íormay* los objetivos de una empresa son una función de un número de variables responsabilidad social, metas personales, influencia del gobierno, sindicatos y otros), que la admi general debe analizar para alcanzar los objetivos.

Fase 1. Establecimiento de metas y objetivos

Insumo *i*

Requerimientos de utilidades Responsabilidad social Objetivos personales Gobierno Sindicatos

Producción (Objetivos)

Retroalimentación

Utilidad Productividad y eficiei Supervivencia y viabilí Estabilidad y continui Crecimiento y exparo Adaptación y ffexibilic Innovación y mejorar Progreso y logros Dirección y posición Calidad

i

FASE 2. FORMULACION DE POLITICAS

La segunda fase en los sistemas para lograr la planificación es la formulación de políticas empresa. Se puede desarrollar un número de políticas para llevar a cabo cualquier objetivo. E detalladas que los objetivos y permiten interpretar cada uno de los objetivos y proporcionar i trabajo para desarrollar los planes a corto plazo e intermedios.

Por lo general las políticas se pueden considerar como guías para la acción adm inistrat iv; los límites en que pueden actuar los administradores. Una política que se establezca aproj

- **Garantiza consistencia de *acción* a través de toda la empresa.**
- **Actúa como base para decisiones y acciones futuras.**
- **Asegura la coordinación de los planes.**
- **Requiere control de ejecución de acuerdo con el plan correspondiente.**

J

PLANIFICACION

27

- Proporciona medios para delegar autoridad, contribuyendo así en forma directa a uno de los principios fundamentales de organización.
- Preserva la moral de los empleados cuando ellos saben que se han establecido las políticas de la empresa, particularmente si se basa en la ética y se observa en forma estricta.
- Estimula al personal a desarrollar esfuerzos más grandes; y en tiempos difíciles conserva la lealtad, con efecto benéfico al finalizar el trabajo.
- Mantiene buenas relaciones con clientes y agentes.
- Aumenta el prestigio ante los ojos del cliente.

Insumos para la fase 2 ►

La formulación de una política se basa en varios factores insumo. Las políticas que una empresa estipula se desarrollan en tres áreas.

Las políticas primarias estipuladas son aquellas que desarrolla la administración general para el logro de objetivos. Son las que se estipulan con más claridad y mejor se relacionan con las demás políticas. Se pueden originar en la mesa directiva, los presidentes ejecutivos o del grupo administrativo superior. Son amplias por naturaleza y por lo regular delegan a la administración inferior los procedimientos y el desarrollo de políticas operacionales.

Las políticas también se originan en áreas menos estructuradas de la empresa. En el trabajo diario, los administradores afrontan situaciones que requieren tomar decisiones que no tienen una guía de política previa. Su análisis de la situación y la decisión que tomen se pueden convertir en base para una política futura. Cuando la elaboración de políticas originadas en esas áreas y en exceso indica poca previsión por parte del administrador general al desarrollarlas como guías. Y cuando se haga de esa manera se deben aclarar para evitar la confusión que se puede originar debido a la falta de coordinación.

Otra fuente importante es la política impuesta desde el exterior. El gobierno, los sindicatos, las asociaciones profesionales y las prácticas industriales imponen políticas en una empresa.

Estas tres áreas: objetivos de la administración general, decisiones a nivel administrativo medio y las impuestas exteriormente, se deben considerar al desarrollar políticas colectivas efectivas.

Proceso de la fase 2

El **proceso** se define de manera negligente por lo que toca a la formulación de políticas en los negocios. Sin embargo cada área que las necesite deberá estipularlas y reunir la información pertinente referente a ellas.

Esta información la originan los objetivos estipulados en la empresa, las prácticas industriales, requerimientos gubernamentales, asociaciones comerciales, sindicatos y otras fuentes. Una vez que se haya reunido esta información, la administración general, junto con toda la empresa, deberá delinear los señalamientos de políticas, y a fin de asegurar que sean efectivas, el empleado deberá participar en dicho

H#»«arnilln

Guías para preparar el informe de políticas²

1. Definir brevemente el tema, de tal forma que todos puedan comprender lo que abarca la política. Esto es particularmente necesario cuando la técnica o la terminología tiene significado distinto.
2. Estipular la política general en forma clara y concisa.
3. Establecer las áreas de autoridad, incluyendo los niveles de aprobación.

4. Dar breves referencias de las políticas, que sean de apoyo si fuera necesario.
5. Limitar los procedimientos al mínimo práctico. Un mínimo absoluto para las políticas de una empresa puede servir de referencia para el ejecutivo a quien el presidente hace responsable de la administración o coordinación de las políticas; y una referencia para el estudio cualesquiera manuales que ayuden, tales como el manual de seguros, el de contabilidad, relaciones entre empleados, etc.

Para que las políticas sean efectivas se deben comunicar y no sólo archivarlas. Para esta comunicación lo más efectivo parece ser el informe por escrito; en esta forma se puede referir a él en situaciones futuras para analizar alguna nueva o compleja política en particular. La siguiente lista proporciona las reglas importantes y usuales que un administrador debe seguir al comunicar una política.

I | Explicar por medio de circulares el propósito de una nueva política o el cambio en la política establecida. Un esquema claro de las razones servirá para que se la comprenda.

□ Dejar tanto lugar como sea posible para la interpretación de la persona que debe aplicar la política. Aclarar hasta qué punto puede actuar a su arbitrio el personal y qué puntos obligatorios.

I I Oportunidad de cambio. Las políticas se deben revisar periódicamente para '—' mantenerlas actualizadas y a tiempo.

I I Si hay sugerencias para cambiar los proyectos de políticas, asegurarse de que '—' hay retroalimentación antes que se releve la política final, particularmente cuando estas sugerencias no están en su totalidad.

Para revelar políticas también se puede usar la comunicación verbal. Esta forma de comunicación la que mejor se usa al introducir y explicar nuevas políticas y su forma escrita debe ser suplementaria d<

La formulación de políticas es un proceso continuo. Los cambios en la tecnología, los requerimientos del gobierno, las peticiones de los sindicatos y la administración general requieren revisión constante política y avalúo.

Resultados de la fase ?►

Ciertas políticas de mayor importancia se desarrollan en una empresa

mediante el procesamiento de los insumos. Estas políticas existen en las siguientes áreas: administración, finanzas, relaciones con empleados, relaciones públicas, mercado, distribución, compras, producción, ingeniería e inversión. Dichas políticas se desarrollan en cada una de estas áreas para guiar en forma consistente la administración en la toma de decisiones. Lo que viene a continuación son algunos ejemplos con políticas de compañía³.

- Mercado

Establecer el precio de cada artículo sabiendo el costo de la competencia. Dar prioridad en el mercado a las marcas de la compañía y, en especial, a las marcas de calidades especiales de la compañía.

Desarrollar un programa de investigación científica completo con métodos y procedimientos para minimizar el costo unitario y aumentar la efectividad del mercado.

PLANIFICACION tt

- Crecimiento colectivo.

Crece con una combinación de direcciones seleccionada cuidadosamente y con métodos que balanceen la operación total de la compañía.

- Personal

Delegar autoridad y obligación en proporción a la responsabilidad y aceptar que las tres son inseparables.

Manejar todas las relaciones empleado-compañía con comprensión, honestidad y cortesía, reconociendo la individualidad y dignidad del empleado.

- Finanzas

Dar crédito después de una investigación satisfactoria, con los principios firmes de un crédito.

Evaluar constantemente la exposición que se tiene a los controles y la capacidad para absorber las pérdidas; y de acuerdo con esta evaluación asumir los riesgos garantizar las compras.

- Producción

Para planear la producción a fin de alcanzar las metas de calidad y cantidad al menor costo posible.

Proporcionar servicio rápido de embarque al menor costo posible conforme a los requerimientos del distribuidor y con empaque de alta calidad.

Desarrollo de planes

Estipulación de procedimientos

30 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

1/ Autocxamcn: Planificación fases J y 2

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta, o escriba verdadero (V) o falso (F) en el espacio correspondiente

1. La función de planificación se relaciona tanto con la determinación de los objetivos de la empresa como con los medios para lograrlos.
2. La planificación permite a la empresa diseñar para el futuro con la garantía de lograr los objetivos.
3. Las políticas se originan cuando la administración desea obtener un grado de consistencia en la acción. —
4. Las políticas no *existen* hasta que se escriben.
5. En la función de planificación cada *sistema está formado* por cuatro elementos, que son:
 - a) Objetivos, políticas, procedimientos, planes
 - b) Estándares, insumos, resultados, controles
 - c) Insumos, procesos, resultados, retroalimentación
 - d) Procesos, retroalimentación, *control*, planes
6. ¿Qué enunciado *no* es un insumo para determinar los objetivos de una empresa? a) Sindicatos b) Gobierno c) Políticas
7. ¿Cuál información es verdadera?
 - a) Las políticas son más detalladas que los objetivos
 - b) Las políticas nos permiten interpretar los objetivos
 - c) Las políticas proporcionan un cuadro de trabajo para desarrollar los planes
 - d) Las políticas son guías para la acción administrativa
 - e) Todo lo anterior es verdadero.

8. ¿Cuál enunciado *no* es una fuente de insumo para desarrollar objetivos colectivos?

- a) Perspectiva industrial b) Procedimientos de producción c) Medio ambiente exterr

9. Una política se define mejor como

- a) Una regla
b) Una guía para la acción y toma de decisiones
c) Una regulación que no se debe violar
d) Un proceso lento y complejo
e) Un objetivo no escrito

10. Las políticas deben ser flexibles y estar expuestas a cambios

•Respuestas al autoexamen

1. V 2. F 3. V 4 F R i

R r

7. e R. b 9. t

10. V

PLANIFICACION 31

FASE 3. DESARROLLO DE PLANES

Los planes son la extensión de los objetivos de una empresa por medio de la incorporación de políticas. Los planes intermedios y a corto plazo se desarrollan para ventas, producción, personal y finanzas. Y aunque para ello esté implicado el nivel ejecutivo superior, el nivel intermedio es el responsable directo de su formulación e implantación.

La mayoría de las administraciones preparan tres tipos de planes que varían en tiempo, alcance y detalles.

- 1. *Planes estratégicos.* Son los que determinan los objetivos más importantes de una empresa y fijan las políticas y estrategias para lograr dichos objetivos. Son a largo plazo y proporcionan una guía completa. Incluyen ganancias, precios, gastos de capital, producción, mercado, personal y otros. No es necesario que estos planes se hagan por escrito y sólo existir en la mente de los funcionarios de la empresa.**
- 2. *Planes a plazo intermedio.* Son planes detallados para realizar y coordinar las funciones de una empresa. Por lo general son de tres a cinco años y están ligados principalmente a la implantación de los planes estratégicos. Por ejemplo, el plan estratégico puede necesitar un cierto grado de crecimiento, y el plan intermedio señala los medios (tales como adquisición, fusión comercial y el desarrollo de un nuevo producto) para cumplir este requisito.**
- 3. *Planes a corto plazo.* Son los planes que se hacen a un año para realizar el trabajo actual. Son muy detallados y conciernen al suministro de un nuevo inventario, horarios de trabajo, información de los presupuestos, reglas para el envío y cuotas de los vendedores.**

Insumos para la fase 3 ►

Al desarrollar los planes el administrador debe analizar continuamente (1) los objetivos y políticas, (2) las condiciones económicas externas y (3) la perspectiva industrial de la empresa, así como su posición en la industria. Cada factor cambia de manera constante, ocasionando que los planes anteriores sean parcial o totalmente inadecuados.

Los cambios del medio ambiente externo revelan la importancia del

crecimiento de la población, los modelos cambiantes de distribución, la mayor preparación educativa y mejor nivel de conocimientos, el grado de rápido crecimiento de la tecnología y nuevos métodos de producción, el creciente papel de compras del gobierno federal y el aumento de los miembros en los sindicatos.

La perspectiva de la industria determina el mejoramiento futuro de la empresa. Una industria que esté en declive no puede mantener en condiciones aceptables a ninguna empresa. La naturaleza de los servicios o productos de una industria, pueden afectar de manera importante la demanda y a su vez, los planes de la compañía. La demanda de un producto o servicio está influida por el número de usos que tiene, su durabilidad, el número de sustitutivos y el tipo de clientes que los necesiten para su uso.

Otra influencia importante en la obtención de utilidades la constituyen los costos de mano de obra, y de la materia prima, los impuestos y la capacidad de la industria. El análisis de la perspectiva de la industria indica el marco de trabajo en el cual una empresa debe conducir sus operaciones.

La información final necesaria para el desarrollo de planes y proyectos es la posición de una empresa dentro de la industria y su capacidad para capitalizar en desarrollos futuros. Se deben considerar factores clave como la reputación de los productos, el porcentaje de ventas en relación con las ventas totales de la industria, la eficiencia del equipo y la planta, y la capacidad de la administración.

Procesos y resultados de la fase 3*-

Proveer la información detallada sólo es el principio. Para el éxito futuro son esenciales el análisis profundo y el buen juicio. Los resultados serán planes a corto plazo y plazo intermedio en cada una de las áreas funcionales y de mantenimiento de la empresa.

3t LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

- Cuestionario

La mayoría de las grandes empresas prepara tres clases de planes: 1) Estratégicos, 2) a plazo intermedio y 3) a **corto plazo**. Indique en cuál tipo de plan (1, 2 o 3) se incluirían los siguientes puntos.

☐ ☐ El inventario de invierno

☐ ☐ Gastos para el desarrollo del producto en la próxima década

☐ ☐ Ventas anticipadas en el quinto distrito ☐ ☐ La introducción de un nuevo producto

☐ ☐ Una proposición de fusión comercial ☐ ☐ El alza del **costo** de la publicidad.

FASE 4. ESTIPULACION DE PROCEDIMIENTOS

La última fase en el enfoque de sistemas para la planificación es el desarrollo de procedimientos. Esto constituyen la secuencia de pasos y reglas que se deben seguir para implantar los planes que se desarrolle] en la fase 3. El desarrollo del procedimiento no se desliga del de los planes y se debe realizar al mismo tiempo.

Cada plan tendrá un conjunto distinto de procedimientos para su implantación. Por ejemplo, un política de producción puede necesitar un producto de alta calidad. Uno de los planes que podri desarrollar un administrador sería un plan estadístico de control de calidad. Esto incluiría muestre inspección y técnicas estadísticas en curso acerca de la materia prima que llega, el proceso interno c producción y producto final terminado. El siguiente procedimiento puede ser un ejemplo de **técnit** estadística.

llega

Hacer una inspección en cada uno de ellos y reemplazar los que estén defectuosos por otros buenos.

Si el número de artículos defectuosos excede de tres, se hace una inspección total al lote y se reemplazan los defectuosos.

Si el número de artículos defectuosos es inferior a tres, se acepta el lote y se calcula e) promedio de rechazos dei límite de

Al analizar el sistema de procedimientos, entonces el insumo es cada plan individual, el proceso formulación de la secuencia de procedimientos y el resultado es el procedimiento en sí.

- Respuestas al cuestionario 3 1 3 2 2 3

PLANIFICACION 33

1/ Autocexamen: Planificación, fases 1-4

Enuncie cada una de las cuatro fases de la función de planificación. Y luego, con una sola palabra, escriba el resultado de cada fase en el cuadro correspondiente. Vea el primer ejemplo.

Tttct imn

Proceso

Objetivos

Proceso

Procesn

Tncnmr

_ Prnr.f sr

• Respuestas al autoexamen

- 1. Establecer metas y objetivos (Objetivos)**
- 2. Formulación de políticas para realizar los objetivos (Políticas)**
- 3. Desarrollo de planes intermedios y a corto plazo para implementar las políticas (Planes)**
- 4. Señalamiento de procedimientos detallados Dará implantar cada plan (Procedimientos)**

34 LAS FUNCIONES QUE OEBE DESEMPEÑAR UN AOMINÍSTRAOOR

+ RESUMEN-

Ninguna de las fases de la función de planificado está aislada de las demás. La administración debe *considerar* cada una como influencia de la otra, pero las cuatro proporcionan un cuadro de trabajo para *enfocar* sistemáticamente la función más importante de la administración. Una visión integrada de este cuadro enfatiza los siguientes puntos.

- Hay cuatro fases en el enfoque de sistemas para la planificación: señalamiento de objetivos, elaboración de una política, desarrollo del plan y estipulación de procedimientos. Cada fase tiene insumos, un proceso de toma de decisiones administrativas y un resultado apropiado.
- Cada fase es responsabilidad total de la gerencia general, pero en los niveles inferiores se delega sucesivamente la autoridad para desarrollar e implantar cada fase.
- La fase más importante y abstracta de las cuatro es el señalamiento de los objetivos. En consecuencia, produce el mayor impacto en la empresa. Las otras fases son cada vez más detalladas.
- Cada fase es influida por la otra, y la retroinformación de cada una de ellas permite que la administración efectúe los ajustes necesarios de acuerdo con condiciones cambiantes. Por consiguiente, la planificación es un proceso continuo.
- El siguiente cuadro de trabajo representa una división o enfoque departamental para desarrollar planes. El resultado de la combinación de estos planes es una "jerarquía de planes" que representa el plan tentativo.

I Establecimiento de metas

formulación de políticas

Desarrollo de planes

¡ Estipulación de j procedimientos

1 M. Valliant Higginson, *Management Polines* /(Americ Management Associption, AMA Research Study 76, 1966), pág.10

Reimpreso con la autorización del editor de AMA Research Study No. 76, *Management Polines 11966* por la American Management Association, Inc.

3 M. Valliant Higginson. ***Management Polines I*** (American Management Association. AMA Research Study 76, 1966). páqs. 80-82.

L

PLANIFICACION 35

Revisión del capítulo 2

VV Examen

Indique falso (F) o verdadero (V).

1. En el método de sistemas para la planificación, cada fase se considera independientemente de las otras para proporcionar mayor perfección.

Fuentes externas tales como un sindicato o el *gobierno* pueden imponer algunas políticas en empresa.

una

3. Aunque la administración de alto nivel esté implicada, la formulación real e implantación de los planes a corto plazo en *eran* parte es responsabilidad de los administradores de nivel medio

4. Los planes estratégicos difieren de los intermedios en que son más específicos.

5. Las políticas son más detalladas que los procedimientos.

6. Los procedimientos proporcionan el cuadro de trabajo para implantar los planes.

7. Debido a que el administrador de primera línea es responsable de cumplir el horario de producción, necesariamente debe mirar al futuro más que el administrador ejecutivo.

8. Una política puede evitar que el administrador tome una decisión independiente que pueda ir en detrimento de los objetivos.

9- Cada plan debe tener un conjunto de procedimientos para implantarlo.

10. Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta: Maximizar las ganancias por lo general no se considera un objetivo práctico porque:

a) Es imposible un perfecto conocimiento contable.

b) Las técnicas de toma de decisiones no han sido perfeccionadas.

- c) Hay otros objetivos que la administración necesita cumplir.
 - d) Todo lo anterior
- 1.** Describa el método de sistemas para la planificación.

LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

2. Docnba las tres variables que usted considere que son las más importantes para determinar los objetivos de una empresa.
3. **Defina** la política y describa cómo se relaciona con los objetivos.

PLANIFICACION 37

- **Respuestas al examen**

1. F 3. V 5. F 7. F 9. V

2. V 4. F 6. V 8. F 10. d

- **Revisión del cuestionario**

1. En su forma básica, el método de sistemas es simplemente una estructura sistemática para enfocar cualquier problema o proceso. Se mencionó que las funciones de planificación constan de cuatro elementos básicos: insumos, proceso, resultados y el uso de los resultados como retroalimentación para proveer insumos adicionales. Dado que cada fase de la planificación se considera como un sistema, el uso del enfoque de sistemas implica la relación de las fases relacionando cada uno de los sistemas de una manera secuencial.

2. Es obvio que hay numerosas variables que se deben tomar en cuenta para determinar los objetivos de una empresa. Mientras que éstos se pueden agrupar de muchas maneras, una agrupación proporciona tres áreas fundamentales. La primera, variables externas a la empresa tales como la competencia, sociedad, gobierno y consumidor. La segunda se relaciona con las fuerzas y debilidades internas de la empresa, como sus recursos financieros, personal, estructura y habilidades únicas. La tercera la constituyen los anhelos y deseos de quienes tienen la responsabilidad y autoridad para determinar la dirección de la empresa.

3. Las políticas por lo general son más detalladas que los objetivos y dan una guía para la acción administrativa. Establecen los límites dentro de los cuales pueden actuar los administradores. Mientras que los objetivos de la firma dan una descripción amplia de sus miras y metas, las políticas limitan las áreas y direcciones en que la administración debe emprender la acción.

3f LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

CONSTRUCCION IMPORTANTE

A principios de noviembre, Pedro Martínez, un ingeniero que trabajaba en una empresa electrónica local, tuvo que llevar a cabo algunos planes personales. Durante los últimos cinco años él y su esposa habían vivido en una casa modesta de sólo dos recámaras, y ahora están pensando en venderla y adquirir una nueva que fuera más amplia y adecuada a su nueva situación económica. Pedro sabía que no se mudarían a la nueva casa hasta fines del siguiente verano, por lo que optó hacer sus planes para una serie de asuntos que tenía pendientes.

Cuando adquirieron la casa en que vivían tenían en mente hacerle algunas mejoras para que su valor aumentara al venderla. Sin embargo, esto no fue posible debido a que Pedro tenía su tiempo muy ocupado y las mejoras que habían logrado hacer se concretaban a las recámaras y unas cuantas en la cocina, la sala y el comedor. Pedro sabía que había que redecorar estas áreas, pero prefería contratar un carpintero, un pintor y un especialista en pisos que hicieran todo eso, en lugar de hacerlo él mismo.

Como no sabía con que rapidez vendería la casa, creyó importante tener todo ese trabajo listo para cuando finalizara la primavera, de tal forma que la casa se pudiera anunciar tres o cuatro meses antes de la fecha en que se mudaran.

Considerando todas las cosas que se tendrían que hacer en los próximos cinco meses, hizo una lista de las que creyó que eran las más importantes. Esta lista incluía lo siguiente:

- a. Determinar los gastos para las mejoras.
- b. Definir los trabajos que se tenían que hacer.
- c. Hacer los *arreglos necesarios para ello*.
- d. Establecer un horario para las actividades.
- e. Especificar las medidas de trabajo para ir revisando el avance.

f Concluir las actividades

Ejercicio

Suponga que usted es Pedro Martínez y que ha determinado el *costo total* y

el horario de todas las mejoras. Utilice la forma siguiente usando las cuatro fases de planificación para desarrollar un cuadro de objetivos, políticas, planes y procedimientos que crea convenientes para este caso.

Fase 1. - Establecimiento de objetivos. (Enumere los objetivos que crea pertinentes y marque con un asterisco los tres o cuatro que considere que son los más importantes. Vea los dos ejemplos.)

- * Tener el trabajo terminado para el 10. de junio

- * Limitar los costos de todas las mejoras a 1,500. dólares

PLANIFICACION

Fase 2. - Formulación de políticas con las que se logren los objetivos.

(Desarrolle las políticas que detallen los objetivos y que sirvan de guía para la acción administrativa.)

Fase 3. - Desarrollo de planes a plazo intermedio y a corto plazo para implantar las políticas.

(Defina los tres o cuatro planes secundarios que se adoptarán para alcanzar los objetivos que usted consideró los más importantes.)

Fase 4. - Señalamiento de procedimientos detallados para implantar cada plan.

(Defina los procedimientos que servirán para implantar cada plan y controle las tareas de medición del trabajo, control y coordinación del tiempo, y consiga los recursos idóneos necesarios)

•b.

c. •d.

c. •f

40 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

• **Construcción importante: Aplicación del método de las cuatro fases para la planificación**

Fase I. - Establecimiento de objetivos

Tener todo el trabajo terminado para el 10 de junio. Limitar los costos de todas las mejoras a 1,500 dólares. Realizar el trabajo con el mínimo de inconveniencias para la familia.

Invertir sólo en aquellas mejoras que aumenten el valor de la casa por lo menos al doble del costo de cada mejora.

Contratar personal que requiera el mínimo de supervisión. Contratar personal que garantice su trabajo y *lo* que cobran por él.

Fase 2> - Formulación de políticas con las que se logran los objetivos

Considerar sólo las mejoras que el corredor de bienes raíces señale que serán de impacto significativo en el valor de la casa.

Contratar personal bien respaldado por dos o tres *referencias*.

Formular un acuerdo por escrito con cada uno de los contratados, especificando el trabajo que se debe hacer, su costo, el tiempo que se llevará la realización del trabajo y las sanciones que se aplicarán si no se termina en la fecha prometida. Completar el trabajo de un cuarto antes de pasar al siguiente.

Que el trabajo se haga en esta secuencia: sala, comedor y cocina, empleando no más de seis

semanas en cada una.

Fase 3. - Desarrollo de planes a plazo intermedio y a corto plazo para implantar las políticas

Compilar una *lista*, de contratantes basada en recomendaciones de

amigos o corredores de bienes raíces y revisar las referencias y el trabajo de cada uno.

Determinar junto con los corredores de bienes raíces la mejor forma de distribuir los 1.500 dólares entre los tres cuartos y en cada uno de ellos.

Hacer un esquema del tiempo total que se llevará a hacer las mejoras en cada cuarto. Haga que cada contrato potencial prepare una proposición de su trabajo que realizará en las condiciones que se exponen en el tratado escrito en la fase 2.

Fase 4. - Señalamiento de procedimientos detallados para implantar cada plan

- a. Revisar las referencias de cada persona que se contrate.
- b. Seleccionar al personal que efectúe cada fase del trabajo y firmar un contrato con cada uno de ellos.
- c. Preparar un diagrama de flujo para cada cuarto indicando el tiempo que el personal debe trabajar en él y las fechas de terminación de cada fase mayor.

Es posible que algunos de los detalles de su lista difieran de los que se dan aquí; sin embargo, usted debió haber coincidido en algunos.

3. TOMA DE DECISIONES

Conceptos clave

- ***Desviaciones básicas.*** Son aquellas en las que es evidente que hay error en una operación. Son análogas a lo que se podría llamar "errores deslumbrantes".
- ***Síntomas.*** Son los sucesos adversos que se presentan en una operación pero que no se han desarrollado hasta el punto de convertirse en desviaciones básicas y que si se pasan por alto pueden llegar a serlo.
- ***Problemas de efecto.*** Son aquellos problemas que son superficiales. Por ejemplo cuando un administrador resuelve un problema de efecto, sólo estará aplicando una solución temporal y es muy probable que reaparezca el mismo problema o surja alguno similar.
- ***Problemas de causa.*** Llamados también problemas de raíz. Cuando el administrador resuelve un problema de causa, prevé que éste no vuelva.

Objetivos

Al terminar este capítulo usted deberá ser capaz de:

- Describir los cuatro pasos más importantes del proceso de toma de decisiones.
- Definir las cinco actividades necesarias al analizar un problema.
- Esquematizar un método sistemático para la resolución de cualquier tipo de problema

administrativo.

TOMA DE DECISIONES: LOS CUATRO PASOS BASICOS

El factor más importante para el éxito o el fracaso del administrador es su habilidad para tomar decisiones. Es cierto que hay multitud de requisitos que un administrador debe satisfacer para garantizar los resultados, tales como la habilidad para organizar y la capacidad para planificar; sin embargo, a pesar de todo esto es necesario tomar decisiones efectivas. Es esencial el conocimiento específico de los conceptos básicos, y procedimientos, pero dicho conocimiento es, en sí, pasivo; por tanto, se necesita aplicar. Y esto se debe llevar a cabo en cada una de las operaciones de control.

Otra de las razones que indica la importancia estratégica de la habilidad para tomar decisiones radica en los cambios del ambiente en que se desenvuelve el administrador de nuestros días. La era de la administración por objetivos, automatización y procesamiento de datos electrónicos está presente y va a perdurar. Requiere de un administrador moderno que tome sus decisiones sobre bases racionales. Cualquiera que sea la naturaleza de sus actividades o funciones, el resultado final (la retribución) se basa en cada una de las decisiones que él tome. Respecto a problemas de organización, son cada vez menos efectivas, las decisiones que sólo se basan en la intuición o en experiencias anteriores ya que la vida cambia con rapidez y la experiencia de ayer no siempre será el espejo del problema de mañana.

El proceso de toma de decisiones se puede establecer de manera sencilla y fundamental, pero la dificultad radica en la forma de implantarlo que con frecuencia se olvida o se hace de una manera equivocada.

Los cuatro pasos esenciales son;

PAS01. ANALISIS DEL PROBLEMA

Si el médico diagnostica apendicitis y el problema es ulceración, el tratamiento fallará. Lo mismo sucede en las empresas, si el administrador yerra al identificar correcta y completamente el problema, puede que falle por completo en la solución de la decisión que él toma o que "apague temporalmente el fuego". Las cinco actividades en que se puede dividir el análisis del problema completo constituyen un método sistemático y *práctico* para que el administrador analice el problema. Sin embargo, al principio hay que tomar dos precauciones: primero, aun cuando se pueden estudiar por separado, las actividades distan mucho de ser independientes entre sí. Hay un nexo importante entre cada una de ellas. Y, segundo: *no* se debe limitar el método que se utilice al hacer el análisis del problema. Dicho enfoque funciona como un cuadro de trabajo analítico que, cuando se usa, permite a la persona que toma las decisiones desarrollar con el tiempo un método sistemático. Hay algunas situaciones en que la respuesta a las cinco actividades está tan bien delineada y es tan correcta que prácticamente no hay necesidad de poner mucha atención al proceso de análisis. Y hay otras en que es necesario y deseable revisar el procedimiento. En todo caso, al administrador que desee mejorar su habilidad para tomar decisiones le será muy útil revisar concienzudamente todas las actividades de las primeras etapas del entrenamiento y estudiarlas por separado. Los ajustes se pueden lograr una vez que el enfoque se establezca de manera firme y sea más o menos automático.

Señalamiento de equivocaciones ►

La primera actividad en el análisis del problema es señalar específicamente lo que esté equivocado y aquella situación que sea necesario mejorarla. Con frecuencia esta situación es demasiado obvia. Por ejemplo, la máquina 256 está produciendo partes defectuosas, en el departamento de José Díaz hay exceso de ausencias, o el departamento 40E no está cumpliendo sus objetivos de productividad. Este tipo de problemas llaman automáticamente la atención del administrador y son desviaciones básicas de normas bien definidas.

Hay que enfatizar que muchos administradores no van más allá de

estas desviaciones básicas al toma sus decisiones. O sea, no resuelven los problemas. El administrador que continuamente se concentra *sólo* en este tipo de desviaciones trata con problemas de *efecto* más que con los de *causa*. Reaparecerán situaciones de crisis similares y sólo hasta que identifique la causa o problema real se eliminarán definitivamente. El verdadero desafío se presenta en aquellas situaciones más difíciles en las que el administrador siente que los resultados podrían haber sido mejores o que *podría* haber algo equivocado. Por ejemplo, el resultado de la máquina 256 es adecuado pero no todo lo deseable que pudiera ser, los empleados del determinado departamento logran los estándares pero con un aparente grado de pesimismo, el empleado hace su trabajo pero no desarrolla su capacidad total. Todos estos ejemplos son situaciones con *síntomas* de problemas más profundos y que con frecuencia se pasan por alto hasta que se convierten en desviación' básicas.

TOMA DE DECISIONES 43

Para que el administrador las identifique como situaciones que requieren mejoramiento debe observar tres puntos. Primero, tener conciencia exacta y completa de los estándares específicos de la ejecución y de las capacidades del equipo y el personal que están a sus órdenes. La ejecución al grado máximo de todos los elementos origina un alto grado de productividad. Si dicha ejecución se desarrolla o no al máximo de todos modos se logra y requiere un estándar contra el cual medir los resultados reales. Segundo, tener una aguda percepción del nivel de ejecución actual de su departamento, en relación con los estándares específicos. Saber lo que sucede y puntualizar las desviaciones de las situaciones que se necesite mejorar antes de que se conviertan en problemas. Cuando son asuntos cuantitativos no representan mucho problema. Además de todo esto el administrador debe tener un sexto sentido. Desde el punto de vista de producción de cantidad, puede no mostrarse una situación en que los trabajadores tengan la moral baja, y si el administrador no capta esto, puede ser la base de un serio problema. Tercero, tener una orientación de "resultados máximos". El administrador debe ver más allá de las dificultades que requieran atención inmediata y averiguar las de más profundidad que más tarde se pueden convertir en dificultades primarias. En resumen, un administrador debe tener:

- Conciencia exacta y completa de los estándares de ejecución.
- Aguda percepción del nivel de ejecución del departamento.
- Orientación de "resultados máximos".

También son de importancia aquellos ejemplos en que un número de cosas (aparentemente no relacionadas) parecen estar equivocadas, y hay muchas fases de la operación que parecen estar en esta situación. Por ejemplo, cuando los horarios no se cumplen, cuando los componentes o la materia prima no se consiguen en el momento que se necesitan, cuando los supervisores tienen que hacer ajustes constantes para resolver urgencias, cuando el personal trabaja fuera de las horas reglamentarias y el trabajo parece estar bajo constante presión. Todas éstas son situaciones que necesitan mejorarse, pero en sí no son problemas. Más bien son situaciones que reflejan una dificultad mucho más compleja como la falta de un sistema efectivo de control y planificación de trabajo. Si se insiste en concentrar los esfuerzos en circunstancias y dificultades individuales nunca se encontrará una solución definitiva; sólo hasta que se revise la operación total y se identifique el problema real (falta de planificación efectiva y programa de control) se logrará la solución permanente. Una vez que se estudie la siguiente actividad, será más obvia la diferencia entre situaciones que requieran mejoramiento y los problemas reales.

Localización de los hechos ►

La segunda actividad esencial en el análisis del problema será localizar los hechos. Esta actividad es la clave para hacer la transición de la primera a la tercera, que es importantísima.

En una situación determinada son obvios y fáciles algunos de los hechos necesarios para tomar una decisión, mientras que otros no lo son en absoluto. Una actitud cuestionante es de particular importancia para conjuntar los hechos. No es suficiente señalar que la máquina 256 está produciendo partes defectuosas. Esta afirmación debe ser marcada considerablemente. ¿Qué es específicamente lo defectuoso de las partes? ¿Es que los agujeros están descentrados, o mal ensanchados? ¿Se descuida la velocidad de la máquina o ha aumentado hasta cierto punto? ¿En dónde está sucediendo? ¿Las partes defectuosas se hacen en todos los turnos o en alguno en particular? ¿Está el mismo operador en la máquina todo el tiempo? k

Con la conjunción de los hechos se trata de distinguir o identificar todos los *factores clave* que rodean una situación. Se debe permitir que el administrador aclare la situación. Por lo que respecta a las partes defectuosas, el administrador podría ahora determinar que los agujeros están descentrados, que esc sólo sucede en el segundo turno, que el número de los agujeros descentrados es el mismo de los que están bien, hay un nuevo operador en el segundo turno y que la velocidad de la máquina es más rápida.

44 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

La reunión de los datos aparece superficialmente y es más bien simple y algo académica. V aunque el administrador tome decisiones efectivas, debe hacer un estudio riguroso y completamente analítico de esta actividad. Debe ir mas allá de los hechos obvios y disponibles de inmediato en un esfuerzo por descubrir toda la *información* pertinente que sea útil para explicar y aclarar la situación.

Investigación de posibles causas e identificación del problema real **+■**

La *tercera* actividad en el análisis de problema es básicamente inseparable de las dos primeras. Implica la identificación del problema real, y la investigación de las posibles causas. Al principio la situación o acontecimiento que llama la atención del administrador con frecuencia es un factor, pero no el problema real. El problema tiene una raíz más profunda. Si sólo se trata la dificultad obvia, la solución será temporal. Si no se resuelve el problema real, ocasionará los mismos síntomas que reaparecerán más tarde u originará unos nuevos.

Por ejemplo, si en un departamento hay un número poco usual de quejas, cada una de ellas se resolverá con base en la queja misma. Y después que haya pasado algún tiempo y se hayan hecho muchos ajustes se descubrirá el problema real, que a final de cuentas era la actitud del gerente hacia sus subordinados y la relación de éste con ellos. Con frecuencia sucede que una serie de síntomas que al parecer no se relacionan tienen como común denominador el *mismo* problema *básico*. La situación total no mejorará si cada síntoma se trata en forma independiente.

El proceso de investigación de las posibles causas se debe enfocar con precaución. Por lo general hay presión para actuar en forma rápida cuando se necesita corregir una situación, y debido a esta presión hay una tendencia a sacar conclusiones rápidas y tomar medidas apresuradas. Con frecuencia a la primera evidencia adecuada se le denomina causa, y si se emprende la acción, el resultado es frustrante y fallido.

La toma de decisiones efectiva también requiere de razonamiento y percepción. El administrador debe considerar conscientemente todas las posibles causas que hayan originado una situación y luego a la luz de los hechos determinar su decisión. Algunas veces los hechos sugieren la causa de una situación particular una vez que se descubren y se prueban subsecuentemente, y de hecho la corroboran. Sin embargo, otras veces sugieren alguna causa que no se acerca al problema real, y rechazan aquella que el que toma la decisión la consideró como posible causa. El caso

anterior con frecuencia se origina de una deficiencia general cuando hay un número de situaciones que aparentemente no se relacionan y que parecen opuestas. El del departamento con quejas excesivas es un buen ejemplo de esto. Los hechos en que se basa cada queja sugieren una causa de injusticia particular, y el problema real no se descubre hasta que el que toma la decisión expone al gerente que él es quien puede ser la causa posible de esa situación. En el ejemplo de la máquina 256 los hechos podrían indicar, que en el segundo turno es en el que se hacen las partes defectuosas debido a que hay nuevo operador en la máquina. Sin embargo, esto puede indicar que el problema real no es el operador sino el hecho de que la velocidad de la máquina ha sido aumentada en el segundo turno y que dicha velocidad no tiene tolerancias. Cuando investigue posibles causas, pregúntese

¿Se ha violado el procedimiento o la política

—

1. ¿Se ha violado el procedimiento o la política

2. ¿Falta algún procedimiento?

3. ¿Se han hecho algunos cambios?

4. ¿Qué hay ahora que no había antes de que se presentara este
Rittiarir)n9

Hay algo que no

¿Se ha hecho y que se debe

hecho?

TOMA DE DECISIONES 45

El problema real se podrá identificar una vez que la causa se haya puntualizado específica y precisamente. En casos sencillos esta afirmación del problema real sólo puede ser la reafirmación de una causa identificada con anterioridad. El gerente con percepción siempre se debe preguntar: Si resuelvo este problema, ¿apagaré totalmente el fuego o quedará alguna chispa que origine otro? ¿Hay alguna relación entre las diferentes situaciones a las que me tengo que enfrentar que originen un problema cuyo fondo sea más grande que el que sugiere algún incidente específico?

• Cuestionario

Anote en cada afirmación el número **1**, **2** ó **3** según la actividad que sugiera el análisis de problema: **1)** Señale lo que está equivocado; **2)** localización de los hechos; **3)** investigación de las causas e identificación del problema real.

El departamento 40E no cumple sus objetivos de productividad.

¿Está el mismo operador en la máquina todo el tiempo?

En la máquina 256 se están produciendo partes defectuosas.

La discrepancia del departamento 40E respecto a su productividad se debe a tiempo de trabajo excesivo.

Un nuevo operador maneja la máquina 256 que está produciendo las partes defectuosas. El trabajo del supervisor no es eficaz para controlar los tiempos excesivos.

¿Ocurren todo el tiempo las discrepancias de productividad?

Señalamiento como objetivos de los requisitos necesarios para lograr una solución satisfactoria ►

La cuarta actividad en el análisis de problema es el señalamiento de los requisitos como objetivos para lograr una solución satisfactoria. La razón de lo que está detrás de todo esto se triplica. Primero, asegura que el residuo del proceso tiene dirección. El propósito final de cualquier decisión es obtener determinados resultados. Es axiomático que si el administrador no especifica los resultados que espera y cualquier decisión que tome será mero accidente.

Segundo, esta afirmación sirve como punto focal para obtener hechos adicionales. El establecimiento de los resultados que se desea obtener determinará en que áreas es necesario reunir los datos adicionales. Con

frecuencia estos requerimientos pueden ser y serán en todo caso derivados de aquellas situaciones que se requiera modificar.

Por último, este señalamiento asegura objetividad en el desarrollo y el análisis de alternativas.

Señalamiento de restricciones o límites de una solución

En resumen, el análisis de problema requiere que se señalen las restricciones o límites de la solución, pues de otro modo se podrían tomar como aceptables. Las restricciones típicas son las que incluyen costo; personal y aquellos hechos que no se pueden modificar; no es muy útil tomar soluciones mentales, aun cuando estas sean adecuadas, si no se tienen los factores fundamentales. Esto no significa que las nuevas

LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

ideas y enfoques para resolver los problemas se supriman sin antes haberlos analizado cuidadosamente. El proceso de toma de decisiones se puede simplificar y acelerar si desde el principio se establecen limitaciones críticas.

El enfoque para el análisis de problema se debe sistematizar (por lo menos en las fases iniciales) si se va a adecuar al uso moderno del administrador actual.

DESVIACIONES BASICAS

- **Señalamiento de errores**
- **Localización de factores**
- **Investigación de las posibles causas e identificación del problema real**

i i

- **Señalamiento de requisitos para una solución satisfactoria como objetivos**
- **Señalamiento de restricciones o límites de la solución**

SOLUCIONES

TOMA DE DECISIONES 47

l/ Autocxamen: Análisis del nrnhl

Un supervisor de primera linca se ha enterado de que en la línea de ensamble hay un retraso que ocurre con periodicidad. Piensa que lo puede solucionar con facilidad, pero tiene la impresión de que dicha solución no resolverá el problema real o "causal", sino que sólo resolverá el problema superficial o de "efecto". A fin de organizar su enfoque del análisis del problema, ha decidido elaborar una hoja de análisis

que incluya los siguientes seis puntos de referencia:

- **Síntomas:** Localizar lo que esté equivocado o que se necesite mejorar.
- El problema real.
- Restricciones de una posible solución,
- Hechos específicos: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo?
- Requerimientos de una posible solución estipulada como objetivos.
- Señalamiento de las posibles causas.

Pregunta: Para aprovechar al máximo la hoja de análisis, ¿qué secuencia le daría usted a estos puntos para reflejar un análisis sistemático y coherente del problema? El punto que va en primer lugar está ejemplificado a continuación. (También aparece un ejemplo de la hoja de análisis que se usa para estos

casos).

1. Síntomas: Afirmación de lo que está mal o se necesita mejorar.

o

o

A

c

c

- **Respuestas al cuestionario**

1. **Síntomas: Afirmación de lo que está mal o se necesita mejorar.**
2. **Hechos específicos: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónele?**
3. **Señalamiento de posibles causas.**
4. **El problema real.**
5. **Requerimientos de una solución satisfactoria estipulada como objetivo!**

R noctrinninnoc Hí» una nncihla Qnli ir.ión

TOMA DE DECISIONES 48

PASO 2. DESARROLLO DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

Cuando es necesario desarrollar soluciones alternativas para los problemas, el administrador puede seguir dos direcciones: su propia experiencia pasada y la experiencia y la práctica de otros administradores. Veamos cada una de ellas.

Es indudable que el método más amplio y lógico que se usa para resolver los problemas se basa en la propia experiencia anterior que, como método, es adecuado en la mayoría de los casos. Cuando un administrador se enfrenta a una determinada situación la compara con hechos similares que experimentó con anterioridad y que solucionó satisfactoriamente. Si observa que las circunstancias peculiares del caso son similares, el curso de acción también lo puede ser, desde luego haciendo los ajustes necesarios. Y entre más grande sea su experiencia mejor los resolverá. En primer lugar se basa en su experiencia para resolver una variedad más amplia de problemas; y en segundo, habrá mayor número de alternativas posibles dada su experiencia.

Sin embargo, el mundo de hoy es un mundo de cambios, que exhorta continuamente al administrador moderno a resolver y enfrentarse a los desafíos que van más allá de lo que había experimentado en el pasado. Las soluciones para los problemas de ayer no siempre son adecuadas para los de hoy. Por todas estas razones, es deseable y necesario que la persona que tome las decisiones no sólo recurra a su propia experiencia al desarrollar alternativas, sino que observe las ideas que otros pudieran tener y su manera de resolverlas. Si complementamos de esta manera nuestras experiencias podemos contribuir en forma significativa a aumentar el número y la calidad de las alternativas que se desarrollen.

La experiencia pasada, ya sea propia o de otros, nunca será suficiente para desarrollar alternativas que solucionen los problemas, sino que más bien servirá como guía.

PASO 3. ANALISIS DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

El análisis de soluciones alternativas implica señalar ventajas y desventajas de cada curso de acción posible y calcular su efectividad para lograr objetivos o los requisitos que se necesiten para una solución satisfactoria. El análisis de ventajas y desventajas clasifica si el procedimiento es simple y directo o complejo y detallado. Para este análisis es posible que sea necesario reunir e interpretar los datos de costos extensivos y el uso de varias técnicas estadísticas; y a veces no se usan dichos datos reales. El análisis es más difícil entre más comprensible es el problema.

Señalar ventajas y desventajas ►

Al considerar las ventajas y desventajas, quien tome la decisión hará bien en dar marcha atrás y revisar a fondo cada actividad en proceso de análisis de problema. Preste mucha atención a las siguientes preguntas:

un

LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

AJ analizar alternativas tal vez lo más difícil sea la identificación de las ventajas o consecuencias de cada una de ellas.

Probablemente lo más difícil para analizar alternativas sea identificar las ventajas o consecuencias que implica cada alternativa. Esto sucede en los casos en que consciente o inconscientemente se tiene un cuadro mental favorable hacia un determinado curso de **acción**. Es de suma importancia tomar en cuenta las desventajas. Hay muchas buenas decisiones que fallan en los factores que la fundamentan debido a las dificultades potenciales y omisiones que no se localizaron a tiempo, y a que no se solucionaron debidamente.

El proceso para analizar las desventajas consta de dos pasos: Primero, así como cada alternativa tiene ventajas explícitas, por lo **general tiene** también desventajas, mismas que habrá que identificar y puntualizar. Con esto se logra que la persona que toma las decisiones no espere resultados que no sucederán, ni que le cause sorpresa que la decisión que tome tenga importancia en aquella área donde no lo

previó.

Y una vez que haya considerado las consecuencias inmediatas y directas debe revisar aquellas áreas donde haya dificultad para fundamentar la decisión y la forma en que se podría solucionar.

Se deben revisar áreas con problemas en potencia, tanto humanas como técnicas. Este paso adicional tiene una finalidad muy importante, evita que una buena decisión no se rechace cuando alguna de sus desventajas pueda ser fácilmente solucionada y proporciona la forma para formular planes que fundamenten la decisión o la lleven a cabo.

Método sistemático para el análisis de alternativas »~

Ya hemos llegado al punto en que es necesario resumir todo lo que se ha estudiado. En la hoja de trabajo 3-2 (análisis de alternativas) hay espacio para enumerar los objetivos de la decisión en orden de importancia. Hasta ahora la persona que toma las decisiones sin duda está más familiarizada con el problema y con todas sus ramificaciones. Y ya debe tener un conocimiento más profundo de aquello que se necesita mejorar y llevar a cabo y a qué consideraciones debe prestar más atención. Es necesario tener la certeza de que cualquier decisión que se tome por lo menos nos permitirá lograr que se cumplan los objetivos más importantes. Los objetivos de más

prioridad serán aquellos que estén estrechamente ligados al problema real y a los síntomas que se necesite corregir. En la hoja de trabajo hay espacio para volver a estipular o cambiar, si fuera necesario, algunas de las restricciones de una solución aceptable. La primera columna tiene espacio para señalar someramente las alternativas. En la segunda se pueden enumerar y clasificar las desventajas observando si son muy importantes o moderadamente importantes. Esta apreciación es a juicio del administrador, pero se debe hacer tomando en cuenta la prioridad de los objetivos. La tercera columna es igual a la segunda, sólo que enumera las ventajas. Y en las columnas cuarta y quinta se pueden anotar respectivamente las áreas donde puedan surgir posibles dificultades para fundamentar la decisión y las medidas correctivas necesarias para resolverlas.

La hoja de trabajo 3-3 es una extensión de la 3-2, pero proporciona la evaluación final para cada alternativa. Dicha evaluación se logra según el grado en que se alcancen cada uno de los objetivos, o sea si se alcanzan parcial o totalmente, o no se alcanzan. Si el administrador hace la comparación de la relación entre las verificaciones y la prioridad de objetivos, podrá tener un buen cuadro visual que le permita hacer la mejor elección. En la última columna se puede hacer una verificación para determinar si la alternativa que se elija viola o no alguna de las restricciones.

PASO 4. IMPLANTACION DE LA DECISION

Tomar una decisión adecuada es una cosa y transformarla en un plan de acción es otra. Aquello: administradores que hayan experimentado la frustración de saber que una buena decisión falló o que los factores que la fundamentan son inseguros se deben dar cuenta de la importancia que tiene el cuarto y

Resultados esperados u- objetivos presentados en orden de importancia

1. 2. 3.

Restricciones en soluciones aceptables

1.

2.

3.

Alternativas	^	Areas problema en la implantación de la alternativa	Acción específica necesaria para eliminar dificultades
	Muyimportantes	Importantes.	Muyimportantes Importantes
1.	2.	3.	

Completamente aceptable

Parcialmente aceptado

Completamente aceptable

Parcialmente aceptado

Gomple tamente aceptable

Parcialmente aceptado

Inade cuado

Inade cuado

Inadecuado

Restncc ión (es)j violada (s)

I. Alternativa

2. Alternativa

3. Alternativa

TOMA DE DECISIONES 53

último paso del proceso de toma de decisiones. Cada decisión requiere un plan bien concebido que la fundamente.

En la práctica, las diversas actividades que se desarrollan para lograr una fundamentación efectiva se realizan (o se deben realizar) como parte de los demás pasos de la toma de decisiones o como complemento de los mismos. Los tres aspectos esenciales para una fundamentación efectiva son:

- Una actitud cuestionante en relación con cada uno de los detalles de la decisión y el desarrollo de los procedimientos necesarios.
- Un plan para comunicar la decisión a aquellos que estén implicados en ella y que les afecte de alguna manera.
- Participación.

Un plan de acción **

Hasta el momento, el problema o área(s) donde haya que hacer algún mejoramiento ya ha sido explicado con precisión, los objetivos se han establecido de manera explícita y se ha decidido qué curso de acción tomar. Los procedimientos que están a continuación son tan estratégicos como la decisión, pero su objeto es lograr que la decisión operativa sea la médula de un plan de acción. En ellos se especifica con detalle los pasos o acciones que hay que seguir, la secuencia en la cual se deben realizar, las responsabilidades y los deberes específicos de las personas implicadas y la forma de llevar un control y una continuidad de los datos. La persona que toma las decisiones debe hacer una lista de lo **que se debe** hacer, **cuándo** o en qué orden se debe cumplir, **quien** debe realizarlo, **cómo** se pueden cumplir con más efectividad y **por qué** son necesarios. La profundidad con que se haga lo anterior puede servir para ampliar el panorama a quien toma las decisiones y que se pregunte a sí mismo cuáles son las dificultades existentes o si está equivocado. Desde luego que la prevención sirve para solucionar las dificultades en el caso de que aparezcan. Este proceso sirve para puntualizar los problemas en potencia antes de que se conviertan en dificultades y al mismo tiempo evita un número considerable de problemas posteriores.

Comunicación de una decisión ►

Esencialmente el elemento humano es el que determina si la decisión está bien fundamentada o no. Rechazar este elemento equivale a una invitación al fracaso o por lo menos a tener dificultad para fundamentar la decisión. Cada decisión debe tener un plan para comunicarla a aquellos que estén

directa o indirectamente implicados en ella. El que toma las decisiones debe hacerse varias preguntas, tales como: ***¿Por qué se debe comunicar la decisión?*** Gran parte de la dificultad para obtener cooperación para fundamentar las decisiones se debe a que las personas implicadas no saben cómo o en qué forma les va a afectar dicha decisión.

Con un poco de empeño se pueden contestar todas estas preguntas tan importantes antes de que las formulen. Por ejemplo: ¿Qué motivo hay para tomar la decisión? ¿A quiénes afectará y cómo? ¿Qué beneficios se esperan para la persona, el departamento o la empresa? ¿Qué ajustes hay que hacer para realizar el trabajo? ¿Cuál es el papel específico de cada individuo para fundamentar la decisión? ¿Qué resultados se esperan de él? ¿Cuándo se lleva a cabo la decisión que la acción demanda? Una forma de eliminar muchas dificultades, que de otra forma surgirían, consiste en comunicar las respuestas de todas estas preguntas.

¿Cuándo se debe comunicar la decisión? La comunicación es más efectiva cuando precede a la acción y a los sucesos. Asegura que éstos concuerden con los planes, y que lo que se supone que va a suceder ocurra en la forma en que se previó.

M LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN AOMINFSTRAOOR

¿A quién debemos comunicarla y cómo hacerlo? Cualquiera que esté implicado para fundamentar la decisión o al que se afecte indirectamente, debe recibir la comunicación de la decisión que se va a tomar. Sólo mediante la comunicación se puede obtener cierta seguridad de que la decisión se acepte y se pueda

sostener.

Cómo comunicarla depende del tipo y la naturaleza de la información que se use. Por más comprensible que sea, es necesario usar más métodos para comunicarla, ya sea por escrito, en forma oral, o por medio de comunicaciones individuales o juntas para tal efecto.

- Cuestionario

Indique falso (F) o verdadero (V)

h Es útil señalar los requisitos para lograr una solución satisfactoria, pues se podrán desarrollar

alternativas objetivamente.

2. Para la mayoría de los problemas por lo general hay una alternativa disponible para resolverlos.

3. Cuando se desarrollan alternativas, aprovechar las experiencias de otros tiende a causar confusión.

4. Para que una alternativa sea aceptable debe eliminar las restricciones para que sea una solución

satisfactoria.

5. El desarrollo de un procedimiento que fundamente la decisión requiere que se señalen los factores necesarios para tener control y continuidad de datos.

La participación

Existen dos razones básicas para que haya participación en la toma de decisiones. Primero, desde el punto de vista técnico, el administrador que permite la participación usa el potencial de sus subalternos al grado máximo. Añade sus propias ideas y experiencia a la de los demás,

garantizando con ello más exploración, investigación y análisis.

Segundo, la participación refuerza la seguridad por parte de la gente que debe fundamentar la decisión. Como se sugirió anteriormente, aun cuando sean sanos la decisión y el plan de acción correspondiente, pueden fallar en lograr el resultado deseado si no tienen el apoyo activo de todos aquellos que estén implicados. Es lógico que la gente desee opinar en aquellos asuntos en que está implicada, y cuando se les da esa oportunidad no sólo está en posición de aceptar la decisión, sino que trabaja activa > entusiastamente para lograr los objetivos deseados.

El grado y tipo de participación apropiados depende del número de reflexiones que haya que hacer tales como la naturaleza del problema, la práctica administrativa anterior, la experiencia de los subalternos, las actitudes y habilidades del administrador y el tiempo de que se dispone. En algunas situaciones la participación se puede omitir, mientras que en otras se lleva a cabo al máximo posible.

A fin de que el administrador se dé cuenta de si se hacen o no estas reflexiones, debe establecer claramente para sí mismo qué tipo de participación planea aplicar y por qué; y asegurarse de que sus subalternos comprendan hasta qué punto pueden influir en la decisión.

Impedimentos para tomar una decisión efectiva ►

Con demasiada frecuencia los administradores tratan de ocupar su tiempo en sólo uno de los síntomas de algún problema que es mucho más importante y complejo. En un día de trabajo se emplean incontables

Respuestas al cuestionario 1. V 2. F 3. F 4. V 5. V

TOMA DE DECISIONES 55

horas en solucionar situaciones de urgencia y en tomar medidas y contramedidas para evitarlas y el resultado es únicamente una solución temporal. Y sólo hasta que alguien de la empresa empieza a tener un panorama completo del asunto y puntualiza con objetividad los problemas reales se empieza a hacer algo para lograr un avance significativo.

Otro impedimento importante puede ser el caso de que una persona del grupo obstaculice la investigación de los problemas. Que tenga que resolver un problema ahora y no después. Que tenga una solución "perfecta". Que no necesite averiguar los hechos. Que diga: "La situación está clarísima". Que crea que ya es un "perfecto tomador de decisiones".

También existe el impedimento de tiempo. Se necesita mucho tiempo y mucho trabajo para pensar analíticamente. Sin embargo, es una ironía que se emplee mucho tiempo en tomar decisiones de calidad y que se emplee el menor tiempo posible en luchar contra las crisis que surgen a diario.

Por último, está el área que es responsabilidad de otra persona, y aun cuando afecte la capacidad del administrador para obtener resultados, dicha persona hace un trabajo febril y resulta que el trabajo lo apresura a él en vez de que sea él quien apresure el **trabajo**.

- RESUMEN -

Se puede dividir en cuatro pasos el análisis de problema administrativo y la toma de decisiones: análisis de problema, desarrollo de alternativas, análisis de alternativas y fundamentos para la decisión. El enfoque sistemático del análisis de problema consta de cinco actividades, que son: Primero, señalar lo que esté equivocado, determinar la situación que se necesite mejorar o el área en que pueda haber mejores resultados. Segunda, una vez hecho este señalamiento inicial, reunir los datos e investigar las causas posibles. Tercera, identificar el problema real. Cuarta, establecer los requisitos para obtener una solución aceptable; y quinta, especificar los límites o restricciones de la misma.

El administrador puede elegir dos caminos para desarrollar alternativas. Se puede basar en su experiencia pasada y sacar provecho de la de los demás. Aunque la experiencia pasada es valiosa e indica la dirección más lógica a seguir, se debe tomar en cuenta que el mundo cambiante de hoy no siempre se adecúa a dicha experiencia. Lo ideal es que el que tome las decisiones combine los tres enfoques para desarrollar las alternativas.

Para analizar alternativas es necesario determinar tanto las desventajas como las ventajas de cada alternativa relacionada con el logro de los

objetivos de cada decisión. Es importante determinar las desventajas en potencia puesto que pueden señalar los problemas que pudieran surgir al fundamentar la decisión. Muchas veces la previsión se hace para resolver estos problemas en el caso de que aparezcan.

El paso final, fundamentar la decisión, implica el desarrollo de un plan de acción, comunicar la decisión y la participación. La decisión se debe comunicar a todos los que sean directa o indirectamente afectados por ella. Esta comunicación, al mismo tiempo de que da oportunidad de que la gente participe, determina en qué grado se fundamentará la decisión para llevarla a cabo con éxito.

I



i

las funciones que ofrf dfrfmpfnar un administrador

Revisión del capítulo 3

l/l/ Examen

Encierre en un círculo la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. La actividad más *difícil* es la identificación de las desviaciones básicas en el análisis de problema.
2. Es deseable que el administrador restrinja su actitud cuestionante en tal forma que no se abrume con hechos irrelevantes.
3. Si el administrador sólo trata con desviaciones básicas, nunca resolverá problemas reales.
4. Los hechos algunas veces pueden sugerir una de las causas pero no llegar al problema real
5. Entre menos experiencia tenga el administrador es mejor, pues de esta manera no se inclina a pensar que sólo haya una respuesta al problema.
6. Es mejor no implicar a otros al desarrollar soluciones alternativas
7. La única razón para que participe la gente es reforzar la decisión.
8. El análisis de alternativas se debe concretar a describir las ventajas de cada alternativa.
9. ¿Cuál enunciado *no* es el paso principal en el proceso de toma de decisiones?
 - a. Reunir los hechos. d. Identificar los problemas.
 - b. Fundamentar las decisiones. e. Desarrollar soluciones alternativas.

c. Analizar las alternativas.

10. ¿Cuál afirmación es falsa?

a. La finalidad de reunir datos es identificar los factores clave de una situación.

b. La reunión de datos se debe hacer después que se haya identificado el problema real.

c. Superficialmente, la reunión de datos puede aparecer como una actividad sencilla.

Ci iPRf.innarin

I. Describa los cuatro pasos básicos del proceso de toma de decisiones según lo que implique y las **consideraciones r.lave**

TOMA DE DECISIONES 87

2. ¿Cuáles son las preguntas clave que un administrador se debe formular cuando intente identificar el problema real en una situación determinada?

3. ¿Cuál es la importancia de la comunicación y de la participación en el proceso de toma de decisiones?

4. ¿Cuáles son los impedimentos para tomar una decisión efectiva?

• Respuestas del examen

1. F 2. F 3. V 4. V 5. F

6. F 7. F 8. F 9. a 10. b

LAS FUNCIONES QUE DEBE DESARROLLAR EL ADMINISTRADOR

• Revisión del cuestionario

1. Paso 1. Análisis de problema. Este paso implica el señalar lo que esté equivocado, la localización de los hechos, la investigación de las posibles causas y la identificación del problema real, señalar los requisitos como objetivos para lograr una solución satisfactoria y anotar las restricciones o limitaciones de una solución.

Paso 2. Desarrollo de soluciones alternativas. Este paso consiste en definir las soluciones alternativas para el problema, con base en la propia experiencia anterior, las experiencias anteriores de otros y la creación de nuevas ideas para resolver el problema.

Paso 3. Análisis de soluciones alternativas. Cada alternativa se debe evaluar y analizar sistemáticamente, según sus ventajas y desventajas; según su capacidad para llenar los requisitos específicos y las posibles dificultades relacionadas con su fundamentación.

Paso 4. Fundamentar la decisión. Este paso final y crítico implica el desarrollo de un plan de acción, comunicarlo y revisar su adaptación en forma tal que se pueda tomar una acción administrativa correcta contra cualquier impedimento para su éxito.

2. Algunas de las preguntas clave que se necesita formular para identificar el problema real son:

- A. ¿Se ha violado alguna política o algún procedimiento?
- B. ¿Falta algún procedimiento?
- C. Se han hecho algunos cambios?
- D. ¿Qué hay ahora distinto que antes de que surgiera la situación?
- E. ¿Hay algo que no se ha hecho y que se debería haber hecho?

3. La comunicación y la participación son esenciales para fundamentar el proceso de toma de decisiones. La comunicación efectiva asegura que aquellos que sean importantes para fundamentar la mejor solución sepan lo que hay que hacer y puedan trabajar en conjunto de manera efectiva para lograrlo. Por otro lado, la participación, asegura que el talento de que dispone un administrador se utilice totalmente para resolver los problemas y que dicha participación refuerce la tarea entre aquellos que deben fundamentar las decisiones.

4. Tal vez el impedimento más común para tomar una decisión efectiva sea que con mucha frecuencia los administradores tratan con síntomas o problemas menos importantes, más que con los problemas fundamentales. Los individuos son otros impedimentos que podrían bloquear cualesquiera pasos o actividades implicados en la toma de decisiones o hacer que el administrador falle al sentir que tiene una responsabilidad mayor para resolver un problema en particular.

4. ORGANIZACION

Conceptos clave

- *Autoridad.* Es el derecho a dar instrucciones válidas que otros esperan recibir para obedecerlas. Es formal porque se apega a una posición y porque la empresa la transfiere. En la empresa moderna requiere cierto grado de aceptación para que sea eficaz.
- *Responsabilidad.* Es la que se refiere al grupo de actividades, tareas o deberes que se han asignado a una persona en particular.
- *Obligación.* Cuando se debe *informar* a la autoridad el grado de éxito que se obtenga en las tareas asignadas.
- *Elementos en la organización.* Los tres elementos clave para organizar son: el trabajo, la gente que va a desempeñarlo y el lugar en que se va a desarrollar. Los tres se deben balancear.

Objetivos

Al terminar de estudiar este capítulo usted deberá ser capaz de:

- Explicar los aspectos importantes de responsabilidad, autoridad y obligación.
- Describir la necesidad de distribuir la responsabilidad, la autoridad y la obligación dentro de la empresa.
- Usar en forma adecuada las guías que se proporcionan para organizar una actividad referente al trabajo, el personal y el lugar.

AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD-OBLIGACION

Bill Hansen, superintendente de producción de la Metal Works, y Jim Doty, especialista en control y planeación de producción, no han hablado respecto al asunto durante varios meses. Bill piensa que lo único que Jim hace es darle órdenes, y que continuamente lo supervisa. Por su parte, Jim dice que su trabajo consiste en planificar la producción, realizarla y programar los materiales necesarios para dicha producción. Pero necesita la cooperación de Bill para llevar a cabo dicho trabajo.

Jack Smith, el vicepresidente de producción, supervisa a ambos, y cuando se enteró del conflicto los entrevistó por separado. Durante la entrevista, Jim dijo:

¿Cómo puedo realizar mi trabajo si no puedo programar con eficiencia los cursos de operación de la producción?

Y el comentario de Bill fue:

59

LAS FUNCIONES *QUE DEBE* DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

Para evitar el tipo de conflicto a que se enfrentan Jack, Jim y Bill, es esencial tener una relación clara y práctica entre autoridad, responsabilidad y obligación. La función de organización se debe ejercer con habilidad para hacer una distribución correcta de ellas entre el personal de la empresa. El administrador debe entender perfectamente el significado de cada una de ellas para realizar un trabajo de organización

satisfactorio.

Responsabilidad es la obligación de garantizar los resultados deseados, y se asume cuando se acepta realizar cualquier tarea o combinación de ellas que forman parte de un trabajo. Dicha obligación por lo general la especifica el número de deberes que se le asignaron a una persona. La responsabilidad tiene dos aspectos: El primero, es la obligación de desplegar las habilidades propias en la mejor forma posible en aquellas tareas que se hayan aceptado. El segundo, es la obligación de **informar** a la autoridad superior el grado de éxito que se haya logrado en la realización de dichas tareas. Se debe hacer saber a la persona, a la que se le han asignado las tareas, por la importancia de las mismas, no sólo por el hecho de que las va a realizar. También se le hará responsable de los resultados que logre.

De esta manera, **la obligación** proviene de "arriba", mientras que la **responsabilidad se**, asigna desde el principio. Estos dos aspectos los deben saber las personas que acepten cualquier responsabilidad.

Si se responsabiliza a algún empleado de los resultados que logre, también se le debe dar el derecho de tomar decisiones dentro de los límites de su responsabilidad. De no tener este derecho de ninguna manera podrá ser responsable de la realización de su trabajo. Esto implica que debe haber libertad de **autoridad** para abarcar cualquier libertad de responsabilidad de un nivel a otro de la empresa. Autoridad significa tener el derecho de dar instrucciones válidas que otros deben obedecer. El derecho de decidir está asociado con la aceptación de una responsabilidad. La igualdad es una relación que debe existir entre responsabilidad y autoridad. Deben existir de igual forma y en igual medida si se va a responsabilizar al **inHiviHiin**.

! puede esperar q desde arriba, a menos que la autoridad y la responsabilidad hayan fluido primero desde abajo.

En un caso en que la autoridad liberada sea menor que la responsabilidad asignada, ésta siempre tenderá a disminuir hasta que esté dentro de los límites de la autoridad delegada. No se pueden esperar otros resultados. Si no se tiene autoridad suficiente para llevar a cabo una responsabilidad

determinada, sólo habrá obligación dentro de los límites de la autoridad. Si lo contrario fuera verdad, esto es, si la autoridad delegada fuese más grande que la responsabilidad asignada, ésta tendería a ampliarse para concordar con la autoridad. El grado de responsabilidad está determinado por el derecho de tomar decisiones.

Es evidente que al asignar una tarea y su responsabilidad correspondiente debe haber suficiente autoridad conjunta, para que la asignación (si la persona que la va a realizar es responsable) se lleve a cabo satisfactoriamente.

ELEMENTOS PARA ORGANIZAR

Básicamente, la organización, al igual que la planificación, es una actividad mental y no es resultado de ninguna acción física. Una vez que se determine un curso de acción particular, destinado a resolver algún problema o a lograr un objetivo, el administrador debe organizar de tal forma que la persona que va a realizar el trabajo lo realice al máximo de eficiencia y eficacia. La organización establece el escenario en que se realizarán las actividades y requiere de una estructura formal que sirva para integrar y coordinar todos los recursos necesarios (humanos y técnicos) para el logro de los objetivos deseados.

ORGANIZACION 81

El trabajo ►

Los objetivos requieren de ciertas actividades que constituyen el fundamento de la organización. Así, el trabajo que se debe realizar es la base fundamental para organizar. En otras palabras, la finalidad total de organizar consiste en primer lugar en lograr algún objetivo. Por lo que es preciso que estas actividades sean de importancia fundamental al organizar.

El personal

El segundo elemento básico para organizar lo forman aquellos que realizarán el trabajo, mismo que se debe considerar en relación con sus habilidades y su capacidad. El trabajo se puede agrupar en unidades, cada una de las cuales estará a cargo de una persona.

Un administrador siempre debe recordar que las personas son factores indivisibles al realizar un trabajo. Cuando se organiza, el trabajo se debe agrupar en el número de actividades que pueda realizar una persona. Cuando a alguna persona se le asigna un trabajo sin tomar en cuenta lo que puede lograr o sin reconocer sus habilidades, necesariamente lo realizará con el mínimo de eficiencia posible. Una de las finalidades de organizar es determinar la relación adecuada entre el trabajo que hay que desempeñar y el personal que lo va a hacer.

El lugar

El elemento final que hay que considerar para organizar es el lugar del trabajo; esto no sólo se refiere al lugar específico donde se realizará el trabajo sino también a los factores físicos necesarios para realizarlo. Tal lugar de trabajo incluye maquinaria, materiales, herramientas, espacio, luz y calefacción, automóviles, materiales de venta y formas de informes (todo lo necesario para trabajar). Así como la gente constituye el elemento *animado* de la organización, el lugar de trabajo incluye todos los elementos *inanimados*. El medio ambiente en que se va a desempeñar el trabajo es un elemento tan importante como los dos primeros.

Al organizar, el administrador debe tomar en cuenta estos elementos en el orden en que se enumeraron. Primero, determinar las actividades básicas del trabajo, las cuales deben estar claramente definidas para reagruparlas como tareas. En este momento entra en acción el personal, las actividades se definen y se distribuyen unidad por unidad. Y es cuando el administrador debe establecer las relaciones entre el personal que va a realizar el trabajo y el medio

ambiente que va a desarrollarlo. Con esto se puede observar que el proceso de organización sigue una secuencia fundamental. El objetivo del administrador será lograr un equilibrio entre los tres elementos básicos.

ELEMENTOS

El trabajo El personal

L El local

EN LA ORGANIZACION

PASOS EN EL PROCESO DE ORGANIZACION

Los siguientes pasos sintetizan el proceso de organización:

L *Establecer los objetivos.* Al organizar, la primera consideración que debe hacerse es el claro establecimiento de los objetivos que se deben alcanzar mediante el trabajo que se va a realizar; esto servirá para que el trabajo que hay que realizar quede perfectamente bien definido.

M LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

2. ***Separar las actividades del trabajo.*** Este segundo paso requiere que se haga la diferencia de las actividades básicas de trabajo de las actividades componentes necesarias para una realización eficaz. En cualquier empresa se realizan tres funciones básicas: elaboración, distribución y financiamiento de un producto o servicio. Una vez definidas estas tres funciones básicas hay que diferenciarlas desde sus principios. Esta división de las funciones básicas debe ser progresiva por niveles hasta que se logre que la agrupación de tareas sea, en lo posible, de tiempo completo.

3. ***Elaborar una estructura basada en el trabajo que hay que realizar, el personal que lo va a realizar y el lugar donde se va a realizar.*** Una vez que se han definido de manera lógica todas las actividades necesarias, se puede agrupar el trabajo por unidades que indiquen qué tareas puede realizar el personal. Las actividades indicadas en el paso 2 no necesariamente tienen una relación con el personal que debe realizar el trabajo. Una vez que se hayan definido las tareas, será posible hablar acerca de ellas. Así, el tercer paso se relaciona con la elaboración de unidades de trabajo prácticas que puedan ser asignadas al personal. Además de esta consideración básica de agrupar las actividades, se deberá poner atención a la agrupación de trabajo. El administrador debe comprender que la similitud del trabajo constituye su primera consideración al respecto, y su ***segunda*** consideración es si el trabajo es o no complementario. Esto es, que los grupos de trabajo se deben formar con las actividades básicamente similares. Pero si la agrupación de trabajos no da como resultado trabajos de tiempo completo, entonces es necesario integrar el trabajo complementario, o sea que se debe incluir el trabajo que preceda o el que va después. Con esta actitud hacia la agrupación de trabajo, el administrador puede usar una combinación de las siguientes bases primarias para organizar: lugar físico (geográfico), producto, proceso, equipo físico y tipo de clientes. Por lo general estas cinco bases son las más útiles para lograr una estructura de trabajo eficaz.

4. ***Definir con claridad la relación autoridad-responsabilidad-obligación.*** Debe establecerse con claridad y comunicar en su totalidad el flujo de la autoridad y responsabilidad "desde abajo" y de la obligación "hacia arriba". Todos deben conocer su posición y su relación con las demás personas dentro de la estructura. Si se espera que la coordinación y cooperación den buenos resultados, es esencial definir claramente esta relación básica. Es frecuente que en la organización del negocio al personal no se le informa lo referente a su posición exacta. Y, en muchos casos la causa de las fricciones es la falta de dicha definición, mismas que se pueden evitar si cada persona conoce la posición que tiene dentro de la estructura

del trabajo.

Estos cuatro pasos básicos para organizar han sido considerados primariamente con relación al trabajo de una empresa, pero tal como se describió el proceso es fácil observar que se puede aplicar en cualquier sección de la misma. Los administradores de todos los niveles de cadenas de mando primarias y secundarias deben organizar a sus subordinados y la forma de producción para cumplir con su trabajo, y al hacerlo deben seguir este proceso básico. Mientras que la naturaleza del trabajo básico funcione, puede cambiar de una empresa a otra y de una división a otra, pero el proceso mediante el cual deben organizarse estas funciones permanece igual. Si el administrador organiza para cumplir actividades del personal, de compras, de producción, de ventas, de finanzas o de cualquier área de éstas, deberá estudiar y establecer la relación entre el trabajo, el personal y el medio ambiente.

El principio básico de organización ►

El principio de funcionalismo es el más importante para organizar

>aio aue hava i

ORGANIZACION B3

Esto se puede lograr no sólo en la empresa como un todo, sino en cualquiera de sus áreas. Si no se sigue este principio, su durabilidad y estabilidad dependerán sólo del personal. No se puede tener éxito si se trata de entrenar al empleado a la imagen y semejanza de su predecesor, no hay dos personas exactamente iguales en capacidad y habilidad; sin embargo, si se ha definido con propiedad el trabajo, se tendrá el personal con capacidad adecuada y se le podrá entrenar para que trabaje satisfactoriamente.

- Cuestionario

Llene los espacios correspondientes.

1. Las actividades requeridas por constituyen la base para organizar,
2. Los tres elementos básicos para organizar son: el trabajo, y
3. Si la agrupación del trabajo no da como resultado trabajos necesario agrupar el trabajo complementario.

_, entonces será

4. "Cualquier empresa se debe basar en el trabajo que haya que realizar y con los individuos o grupo de individuos". Esta es una aseveración del principio de

5. En una empresa.

será asignación desde "abajo".

.viene "de arriba", mientras que

PODER Y AUTORIDAD

Las empresas se basan en una jerarquía de autoridad para realizar el trabajo y lograr los objetivos.

Se supone que cuando una persona ingresa a una empresa, está de acuerdo en aceptar la autoridad de la empresa. Dentro de ciertos límites someterá su propio derecho de decisión y acción mediante el acuerdo de seguir las decisiones y la dirección de su superior.

Autoridad es el derecho de dar órdenes que otros deben obedecer. Cuando se ha definido de esta manera, la autoridad a que nos referimos se

denomina autoridad formal, y se le llama así porque la empresa la ha conferido al individuo en virtud de que ocupa una posición determinada en la estructura jerárquica. Se supone que ***cualquiera*** que ocupe la misma posición podrá tener el mismo grado de autoridad. Así, la autoridad que apega más a la posición que al individuo.

- Respuestas al cuestionario

1. los objetivos
2. el personal, el lugar de trabajo
3. de tiempo completo
4. funcionalidad
5. la obligación, la responsabilidad

I

•4 LAS f UNCIONES **QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR**

El poder en relación con (a autoridad*-

Existe una notable diferencia entre poder y autoridad. El poder implica que tanto la empresa como el individuo tienen habilidad para coaccionar a alguien para que haga algo que no quiere hacer. En una empresa, el ejercicio del poder se puede intentar por manipulación al *prometer* premios o aplicando sanciones al personal. El punto importante es que una empresa *no puede alcanzar* su máximo nivel de eficiencia si sólo se basa en el poder. Lo más que puede resultar es una cooperación antagónica y niveles mínimos de desempeño. El sabotaje sutil, la rebelión abierta o un éxodo de aquellos que no pueden ser coaccionados será un resultado muy parecido al anterior.

En contraste con el poder, la autoridad implica un grado de aceptación por parte de la persona que va a ser gobernada. En cierto sentido, el subordinado garantiza a su superior el derecho de tomar decisiones que le afecten. En esta forma, la autoridad sólo es legítima cuando la aceptan aquellos a quienes les va a afectar de alguna manera. Por ejemplo, una ley tiene nuestra aceptación si estamos de acuerdo en que es *legítima* y que *debemos ser gobernados por ella*. Si el individuo no piensa que es legítima, justa o razonable, no estará dispuesto a obedecerla. Si aplicamos este principio en la organización, ésta puede imponer autoridad con sentido a un administrador si el personal que dirige está de acuerdo con la forma y las bases en que fue *seleccionado*. Por otro lado, el administrador debe ganarse el derecho de administrar y ejercitar autoridad sobre sus subordinados mediante un enfoque general de la jefatura, la cual el personal aceptará y considerará correcta. Si la autoridad determinada por la organización no se acepta como legítima, los miembros pueden suscribir las normas del grupo informal como las correctas. En otras palabras, la autoridad formal no se acepta como ilegítima mientras que las reglas y normas informales lo sean. Un ejemplo de esto sería una situación en la cual la administración haya establecido ciertas normas de resultados y el grupo regular las restrinja al nivel más bajo.

Bases mediante las cuales se acepta la autoridad ►

¿Mediante qué bases acepta el personal la legitimidad de la autoridad? Max Weber identificó tres bases: La autoridad tradicional se acepta porque siempre ha sido así. Por ejemplo, la autoridad de un monarca se acepta porque, históricamente, la gente ha vivido bajo ese tipo de normas y ha llegado a aceptarlas como forma de vida.

La segunda base identificada por Weber es la legal y racional. Y esta es la base para que se acepte la autoridad en las empresas. La autoridad es racional porque el individuo que la tiene ha sido examinado y ha demostrado la habilidad y capacidad necesarias, la dirección, competencia técnica y motivación para desempeñar su cargo con eficiencia.

Si los subordinados perciben que no es una persona calificada adecuadamente para el puesto, no aceptarán por completo su autoridad.

La base final y determinante de Weber para que haya aceptación es el carisma. Si el individuo tiene una personalidad única y magnética, atrae automáticamente a sus seguidores. Es probable que todos nosotros podamos pensar en alguien que en nuestra opinión representa a un líder carismático.

Otra vez se debe enfatizar que la organización se basa en alguna clase de jerarquía o sistema de autoridad para lograr los objetivos. Sin embargo, no se puede suponer que este sistema de autoridad respeta. La empresa como un todo, al igual que el administrador, se debe conducir de tal modo que se gane el apoyo de sus miembros.

ORGANIZACION SS

l^Autoexamen: Autoridad, responsabilidad v obligación

Para mencionar **de** nuevo el problema descrito al principio de este capítulo, se recordará que tanto Bill Hansen, el superintendente de producción, como Jim Doty, el especialista de control y planificación de producción, sentían que no podían realizar su trabajo con eficiencia porque necesitaban definir mejor su relación **de** trabajo. Vuelva a leer el incidente y describa la situación de acuerdo con la autoridad, la responsabilidad y la obligación. Si usted fuera Jack Smith, ¿qué haría? Será muy útil que organice sus **opiniones** llenando el siguiente cuadro.

Anterior

Responsabilidad

Obligación

Jack Smith, Vicepresidente del Departamento de Producción
Bill Hansen, Superintendente del departamento de Producción
Jim Doty, Planificación y control del Departamento de Producción
¿Qué haría?

Anterior

Responsabilidad

Obligación

Jack Smith, vicepresidente de producción. Autoridad, responsabilidad y obligación completas en la producción. Bill Hansen, superintendente de producción. No tiene autoridad para programar el trabajo. Se encarga que el trabajo se haga y dirige a los que en realidad lo realizan. Responsabilidad de Jack Smith: Jack ha delegado parte de estas funciones en Bill y Jim. Responder por las fichas de entrega y el cumplimiento del trabajo. Jim Doty, planeación y control de producción. # Plazos de los planes de producción y materiales programados.

Responsabilidad de Jack Smith: Planificar una producción efectiva.

13. Si asumiera el papel de Jack Smith, una de sus primeras tareas sería el conversar nuevamente con Jim y Bill *entonces* sería necesario asignarles otras funciones a fin de equilibrar la autoridad, la responsabilidad y las obligaciones. Una de las formas para llevar a cabo esto consistiría en que Jim trabajara directamente para Bill, así se resolvería el problema de responsabilidades y lo obligaría a trabajar en forma conjunta.

•• LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

RESUMEN *

En el proceso de organización se deben tomar en cuenta tres elementos, que son: el trabajo que hay que realizar, el personal que lo va a realizar y *el lugar para ello*. Puesto que la finalidad de organizar es lograr un objetivo, el mayor énfasis que se pondrá en el trabajo, pero al mismo tiempo se deben balancear los tres elementos.

El proceso de organización resulta de la *distribución* de la responsabilidad, la obligación y la autoridad entre el personal de la empresa. Por lo regular la responsabilidad la determina un grupo de deberes bien definidos de la persona que informará a la autoridad superior el grado de éxito que se obtiene al realizar la tarea asignada. Por consiguiente, la obligación "fluye de arriba", mientras que la responsabilidad está asignada "desde abajo".

Autoridad es el derecho de dar órdenes que otros deben obedecer. Toda responsabilidad debe ir en conjunción con una libertad de autoridad suficiente para tomar decisiones dentro de los límites de la responsabilidad asignada. Esto quiere decir que si se espera obligación, la autoridad y la responsabilidad deberán estar al mismo nivel.

Se debe subrayar que hay una diferencia entre autoridad y poder. El poder implica la habilidad para coaccionar a alguien. La autoridad, aunque sea regular porque ha sido transferida por la empresa, implica un grado de aceptación. En las empresas actuales la autoridad existe en el grado en que se acepta.

r

1 M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, TalCott Parsons (ed.) (Free PrBSS and Falcons Wing Press, Glencoe. Illinois. 1947).

ORGANIZACION t7

Revisión del capítulo 4

I/I/ Examen

Encierre en un círculo la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. ¿Qué afirmación no es un elemento para organizar?

- a. El personal debe realizar el trabajo.**
- b. La creación de una estructura de empresa regular.**
- c. El lugar de trabajo.**
- d. El trabajo que hay que realizar.**

2. Enliste en orden los cuatro pasos de organización. Vea el primer ejemplo, a. Fijar objetivos.

h

c.

3. Establezca la diferencia entre poder y autoridad.

4. La responsabilidad y la obligación se refieren a lo mismo.

5. La organización se debe basar en objetivos.

6. La autoridad implica un grado de aceptación por parte de la persona que se va a gobernar

7. El trabajo se debe distribuir en actividades separadas.

8. Las empresas se deben basar en el carisma del administrador para legitimizar la autoridad 8. La autoridad debe ser más grande que la responsabilidad.

10. La responsabilidad y la autoridad deben estar al mismo nivel.

M LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

- Respuestas al examen

1. b
2. b. Dividir el trabajo en sus componentes
c. Elaborar una estructura con la gente, el trabajo y el lugar de trabajo
d. Definir la relación existente entre la autoridad, obligación y responsabilidad
3. El poder implica coerción. La autoridad implica consentimiento parcial por parte de los subordinados.
4. F
5. V
6. V
7. V
8. F
9. F m V

ORGANIZACION 89

” TROPA 544 —

Un lunes en la noche, a fines de mayo, Sam Stevens, el jefe de exploradores de la tropa 544, se puso a estudiar el proyecto en el cual los exploradores tendrían que aportar más dinero y llevarlo el sábado siguiente. Así que empezó a **organizar**. Como su último proyecto había sido más bien decepcionante, debido principalmente a la falta de planificación organizada por adelantado, quiso asegurarse de que no volvería a suceder lo mismo.

El verano se aproximaba y los exploradores estaban ansiosos por obtener dinero para pagar el campamento de verano. En fecha reciente el padre de uno de los muchachos les había sugerido ayuda, ésta consistía en que ellos metieran cinco cupones distintos en un sobre, lo sellaran pegándole una etiqueta en el exterior y entregar los sobres en la oficina de correos. Cuando Sam habló con el papá del chico, supo que les pagarían 4 centavos por cada sobre. El total de sobres era de 10,000 y hacer 100 probablemente tomaría alrededor de una hora. Al organizar el proyecto, Sam quiso estar seguro de que se podrían realizar todas las tareas necesarias y las definió en tal forma que requirieran el mínimo de supervisión y que se terminaran para la noche del sábado. Quiso también estar seguro de que la tropa pensara que era divertido lo que iban a hacer y que implicaba un mínimo de esfuerzo.

Ejercicio

Tome el lugar de Sam Stevens, aplique los cuatro pasos de organización para esta situación y demuestre cómo se pueden lograr los objetivos de este proyecto.

1. Fije los objetivos
2. Divida el trabajo.

70 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

3. Elabore la estructura.

4. Defina con claridad la autoridad, la responsabilidad y la obligación

ORGANIZACION 71

- Tropa 544: Al organizar aplique los cuatro pasos
- 1. Fije los objetivos.
 - a. Obtener dinero para el campamento de verano.
 - b. Disponer de todos los muchachos para realizar *todo* el trabajo.
 - c. Hacer del proyecto una experiencia agradable.
- 2. Divida el trabajo.
 - a. Asigne a un grupo de muchachos el trabajo de poner los cupones en los sobres.
 - b. A otro grupo asigne la tarea de sellar los sobres y engomar las etiquetas (para ambas tareas se necesita una esponja húmeda).
 - c. Asigne a uno de los padres de alguno de los muchachos, que tenga camioneta, la tarea de llevar los sobres a la oficina de correos.
 - d. Asigne a algunas madres la tarea de preparar el refrigerio.
- c. Designe jefes de grupo que reúnan a todos los exploradores para que los ayuden el sábado.
- 3. Elabore la estructura.
 - a. A fin de ilustrar las tareas haga algunos ejemplos.
 - b. Coloque mesas en el cuarto de los exploradores para que el trabajo sea más fluido.
 - c. Designe jefes de grupo que supervisen cada fase del trabajo y completen el balance de la carga del *mismo*.
- 4. Defina con claridad las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación,
 - a. Indique a cada explorador por escrito la descripción de sus tareas, al igual que a los jefes de grupo y a los padres.
 - b. Delegue autoridad, **responsabilidad** y obligación para cada una de las tareas. (Al hacer esto mediante patrullas, aumentará la rapidez del

trabajo debido al espíritu de competencia que todos tienen).

c. Como jefe de exploradores, asuma toda la responsabilidad del éxito del proyecto.

r

5. DIRECCION Y JEFATURA

Conceptos clave

- **Teoría X.** La teoría X representa un conjunto negativo de suposiciones acerca del personal y su reacción en cuanto al trabajo. En la práctica resulta de los métodos que se usan para dirigir y guiar creando un fuerte clima de motivación.
- **Teoría Y.** La teoría Y representa un conjunto positivo de suposiciones acerca del personal y su reacción en cuanto al trabajo. En la práctica resulta de los métodos que se usan para dirigir y guiar creando un fuerte clima de motivación.
- **La red administrativa.** Es un concepto gráfico que compara los estilos de la administración, según la forma en que resuelve las necesidades de la empresa, como la productividad, las ganancias y las necesidades humanas, para lograr relaciones de trabajo maduras y fuertes.
- **La red tridimensional.** Es un concepto gráfico que se usa como modelo de ocho estilos de comportamiento administrativo.

Objetivos

Al terminar de estudiar este capítulo usted deberá ser capaz de:

- Explicar algunas de las estructuras básicas que un ejecutivo puede usar al desarrollar su propio estilo de administración.
- Explicar la relación entre las actitudes del administrador con sus subordinados y lo que espera de ellos.
- Ilustrar la interacción de la orientación de tareas, del personal y la efectividad del trabajo del

Administrar.

DIRECCION - MOTIVACION - PRODUCTIVIDAD

La función de dirección y guía de los deberes impone una teoría compleja o modelo representativo de todas las situaciones. Por tal motivo, se estudian los cuatro enfoques distintos, cada uno de los cuales ya ha sido comprobado y es muy útil en muchas situaciones administrativas, aunque ninguno de ellos sirve para resolver todos los problemas de jefatura. Los enfoques son:

La teoría X y el concepto de teoría Y.

La red administrativa.

La red tridimensional.

Los cuatro sistemas de administración.

Primero se estudian algunas de las observaciones generales acerca de dirección y jefatura.

- Los términos conducir y **dirigir** no son sinónimos. Conducir es la cualidad más importante de la dirección, y la forma de conducir de un administrador a menudo determina qué tan eficiente es **Dará** dirigir.

74 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

Se obtiene un máximo de productividad al dirigir personal, y hay tres objetivos generales.

1. Mejorar el desempeño del trabajo actual de los subordinados de acuerdo con los resultados

obtenidos.

2. Preparar a los subordinados para que acepten la responsabilidad en aumento de sus trabajos

actuales.

3. Ayudar a que los subordinados progresen y se desarrollen a niveles más altos en su trabajo

De esta manera, la clave de la productividad es la motivación en el desempeño del trabajo. Luego entonces éste es el problema al que se enfrenta cada administrador: motivar a sus subordinados para lograr una productividad de alto nivel.

Por estos conceptos, *la gente ya está motivada*. Las preguntas importantes son: 1) ¿Qué tan fuerte es esa motivación? 2) ¿En qué dirección está funcionando? Si un empleado trabaja mucho tiempo por debajo de los niveles normales, cuando es capaz de hacerlo a niveles más altos, es claro que la fuerza de motivación es insuficiente. Por alguna razón no está obteniendo lo que desea del trabajo y esto desalienta la iniciativa- El desafío para el administrador consiste en crear un clima de trabajo adecuado y dentro de su propio enfoque guiar esos incentivos que serán "el disparador" potencial latente.

Además del enfoque del administrador para dirigir y planificar, los siguientes factores desempeñan un papel importante para determinar la motivación y productividad del empleado.

- **En primer lugar, las actitudes que tiene ya el empleado al llegar al trabajo.**

- **El clima total de la organización respecto a las políticas, los procedimientos, las reglas, las regulaciones y otros factores que afectan el desempeño del trabajo.**

- Los aspectos específicos ambientales, aparte de las condiciones físicas, tales como un sistema de premios, ascensos y oportunidades.

En este cuadro de la organización más estructurado es en el que un administrador desempeña su función de dirección. Su trabajo se hace más difícil cuando tiene que eliminar la presión del empleado y la insatisfacción de estos factores. Y sobre todo cuando no tiene control o influencia en los mismos. Hablando en términos generales, entre más bajo esté el administrador en la escala administrativa, menos control tendrá de estos aspectos más amplios de clima de trabajo y paradójicamente está más expuesto a soportar tales presiones cuando las hay. En otras palabras, un administrador que ejerce la guía dentro de un cuadro de trabajo y clima total y su efectividad está influida hasta cierto punto por los elementos que están más allá de su control.

Diferencias en percepción ►

Si por ejemplo preguntáramos a un administrador si delega responsabilidad, la respuesta sería afirmativa. Si hacemos la misma pregunta a los subordinados es posible que no estén de acuerdo o creen que la delegación está limitada y controlada muy de cerca. De igual forma, un administrador piensa que dentro de un departamento o empresa la comunicación es satisfactoria, pero cuando se pregunta acerca de ella a los empleados, éstos pueden opinar que sólo es una comunicación regular. El punto crucial es que la manera en que un subordinado percibe el clima total es un factor determinante de su respuesta. Si la percepción y la comprensión son razonables o no, cada uno son un problema por separado. En todo caso, un administrador debe ser sensible a estos sentimientos y, cuando sea necesario, cambiarlos mediante una comunicación que cree una mejor comprensión por parte del empleado. Esto es un prerrequisito para fundamentar eficazmente los métodos de un administrador.

DIRECCION Y JEFATURA 75

TEORIAS X y Y

La actitud del administrador hacia el personal determina consciente o inconscientemente su enfoque completo para administrar. En *"The Human Side of Enterprise"*, Douglas Me Gregor establece la alternativa de dos conjuntos de suposiciones que puede aplicar al personal: Tanto las alternativas como sus implicaciones que se resumen en la lista que sigue. Las suposiciones que Me Gregor subraya están denominadas como la teoría X que representa los puntos de vista negativos, mientras que los de la teoría Y son positivos.

Me Gregor sostiene la tesis de que gran parte de la práctica administrativa del pasado se ha basado en un cuadro de suposiciones acerca de la gente que está sustancialmente abierta para preguntar sólo generalidades. O sea que la filosofía de una teoría X prevalece; dirigir no es guiar a la gente hacia la motivación y esto en la actualidad origina antagonismos. Por otro lado, Me Gregor dice que las

suposiciones de la teoría Y representan una aproximación más cercana a la situación actual y por tanto con una base más sana en qué estructurar un enfoque de jefatura.

. Suposiciones

Teoría X

1. El promedio de personas que están a disgusto con el trabajo y que si pueden evitarán hacerlo.
2. Debido a este disgusto por el trabajo, a la mayoría de la gente se la debe coaccionar, controlar, dirigir, amenazar y castigar para obligarla a hacer el esfuerzo adecuado para el logro de objetivos de la empresa. Y sólo funcionará la amenaza puesto que no es suficiente prometer un premio. Aceptará y pedirá más.
3. La persona promedio prefiere que se le dirija, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y desea seguridad ante todo.

Teoría Y

1. El desgaste físico y mental por trabajar es tan natural como el de jugar o descansar; según las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o insatisfacción.

1. El desgaste físico y mental por trabajar es tan natural como el de jugar o descansar, según las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o insatisfacción.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para lograr que se cumplan los objetivos. El hombre ejercitará autodirección y autocontrol para lograr los objetivos que se le encomienden.
3. La integración es una función de los premios que está asociada con sus logros.
4. En condiciones apropiadas, la gente no sólo aceptará la responsabilidad, sino que la buscará. No son características humanas evitar la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad.
5. Se da amplia libertad para ejercitar la imaginación, la inventiva y la creatividad.
6. Se usa parcialmente el potencial intelectual de la gente promedio.

7t LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

Implicaciones

Teoría X

1. El principio central de organización derivado de la teoría X es que la dirección y el control se ejerzan por medio de la autoridad.
2. Los requerimientos de la organización tienen precedente sobre las necesidades de los miembros. A su vez, éstos aceptarán la dirección y control externos mediante el ofrecimiento de premios.
3. No reconoce la existencia potencial humano y por consiguiente no hay razón para dedicar tiempo, esfuerzo y *dinero* para descubrir cómo obtener dicho potencial completo.

Teoría Y

1. El principio central derivado de la teoría Y es la integración. La creación de condiciones tales que los miembros de la empresa puedan lograr sus propias metas enfocando más bien sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.
2. La empresa tendrá más efectividad para lograr sus objetivos si se hacen los ajustes de las necesidades y metas de sus miembros.
3. El desafío consiste en innovar, descubrir nuevas formas de organizar y dirigir las capacidades humanas.

Las suposiciones de la teoría Y son más bien dinámicas que estáticas. Acentúan la posibilidad del crecimiento humano y la necesidad de adaptación selectiva más que de control absoluto. Están clasificadas según el potencial sustancial del recurso.

Por sobre todo, las suposiciones de la teoría Y puntualizan el hecho de que los límites de colaboración humana son el establecimiento de la organización; no son límites impuestos por la naturaleza humana sino por la inventiva del administrador al descubrir cómo lograr este potencial representado por los recursos humanos. La teoría X ofrece para el administrador un método racional y fácil para la realización ineficaz dentro de la empresa, debido a la naturaleza de los recursos humanos con que tiene que trabajar. Por otro lado, la teoría Y sitúa el problema básicamente en el ámbito de la administración. Si los empleados son perezosos, indiferentes y no están dispuestos a cooperar, la teoría Y implica que las

causas radican en los métodos administrativos de organización y dirección.

La teoría Y supone que el personal ejercerá autodirección y autocontrol en el logro de los objetivos de empresa hasta el grado que estén integrados a estos objetivos. Las políticas administrativas y prácticas afectan materialmente este grado de integración.

Todo administrador debe situarse a sí mismo de alguna forma a lo largo de la escala donde la teoría X representa un extremo y la Y otro. Al clasificarse a sí mismo se debe preguntar por qué se sitúa en ese lugar y si es una representación verdadera de la situación real. Suponiendo que lo sea, puede empezar a evaluar si está o no creando un método de dirección para crear un clima que motive a su personal en la situación que enfrenta.

Hasta cierto punto, un administrador obtiene el tipo y nivel de realización que merece, puesto que él es el reflejo de la manera en que administra. En el caso de niveles bajos de desempeño, ya sean individuales o de grupo, primero debe revisar si hay algo que él pueda mejorar.

Cuando se enfrenta a una situación en que es obvio que el rendimiento del subordinado (aunque sin

motivo aparente) está en niveles bajos, debe formularse a sí mismo preguntas analíticas tales como las que

se dan a continuación. Cuando se hacen con honestidad, las respuestas a estas preguntas le pueden dar una

clara concepción de sus suposiciones, sus implicaciones y su posición respecto a las escalas de la teoría X y Y

DIRECCION Y JEFATURA 77

☐ ¿He aclarado en forma suficiente lo que se espera de los resultados?

¿Le he hecho saber al empleado el lugar que ocupa? ~J ¿Sabe él cómo hacer el trabajo?

¿Le he dado un buen entrenamiento? *~J ¿He analizado con él las situaciones que enfrenta en su trabajo y que lo hacen difícil?

¿Le brindo todo el apoyo que podría darle? ¿He cultivado o no una relación positiva?

¿Sabe él por qué es importante su trabajo, donde encaja y las consecuencias de un desempeño deficiente?

¿Hemos analizado y llegado a un acuerdo acerca de lo que se espera y los porqués de sus fines?

¿Está informado de todo lo que sucede en el departamento y en la empresa (no sólo de lo '—' que necesita saber, sino de lo que le gustaría saber)?

¿Tiene la libertad adecuada para trabajar, más que estar sobrecontrolado?

¿Tiene una posición defensiva respecto al trabajo que desempeña?

¿Qué he hecho para que se sienta ligado a su trabajo no sólo en forma física sino '—' mental y emocionalmente?

¿Se le ha permitido participar en el establecimiento de metas y en la manera de lograrlas?

¿Ha recibido reconocimiento periódico y adecuado por su buen desempeño?

¿Ha mostrado el interés adecuado tanto por él como individuo como por sus metas?

¿Soy flexible para escuchar, animar y darle oportunidad de fundamentar sus ideas y 1—1 sugerencias?

☐

¿He asesorado conscientemente su capacidad y debilidades con la idea de estructurar el trabajo para capitalizar las primeras?

¿Siente un desafío adecuado y razonable por su trabajo?

Esta lista de preguntas refleja algunos de los elementos para una dirección eficaz. El administrador debe contestarlas a sí mismo y al hacerlo tener en mente como será clasificado por sus subordinados si ellos contestaran las mismas preguntas respecto a él.

*• LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

- Cuestionario

Para cada suposición, indique si es teoría X o teoría Y.

I I El desgaste mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el que se experimenta al jugar

—' o descansar.

~j La persona promedio prefiere que se le dirija a actuar independientemente. La integración es una función de los premios asociados con sus logros. |__| Se da libertad de ejercitar la imaginación e inventiva ampliamente. j__j El promedio general de las personas está a disgusto con el trabajo y lo evita si puede.

LA RED ADMINISTRATIVA2

Rober Blake y Jane Mouton elaboraron un cuadro de trabajo para describir los estilos administrativos; ellos lo llaman red administrativa. La finalidad de la red, es comparar los estilos administrativos según como intervienen con las necesidades organizacionales (1) de producción y ganancias y (2) las necesidades humanas de relaciones de trabajo maduras. El eje horizontal representa el interés del administrador por la producción y el vertical su interés por el personal. Cada eje está en una escala de uno a nueve. Un administrador puede tener desde un 1, es decir un grado mínimo de interés ya sea por la producción o por el personal, hasta 9 como grado máximo de interés.

La red administrativa (The Managerial Grid®)

álfo

8 5

MminútririAn 1 Q

La Itención cuidadosa ne las necesidades (te , personal para satisfacer las relaciones conduce i una amistosa empresa con atmósfera comfortable
j ntmo de trabaio.

9,9 Administración

Q cumplimiento del trebejo resurtido del personal comisionado para ello; la

interdependencia a través del "interés común" en el propósito de una empresa conduce a relaciones de confianza y respeto.

" Administración 55

La adecuada ejecución en la empresa es posible balanceando la necesidad de terminar el trabajo manteniendo la moral del personal a un nivel satisfactorio

Administración 1,1

■ La utilización del mínimo de esfuerzo para realizar el trabajo requerido es apropiado para conservar al personal de la empresa.

Administración 9,1

- Electividad en los resultados de la operación por medio de las condiciones de trabajo estipuladas, de tal forma que el elemento humano interfiera en el mínimo grado.

3 4 5 6

Inferencia por I* producción

8

La red muestra los cinco *estilos* básicos (colocados en cada una de las esquinas y al centro). Cada estilo está descrito y numerado. El primer número siempre indica el interés del administrador por la producción, mientras que el segundo indica su interés por el personal.

» **Resuestas del cuestionario** Y X Y Y >

DIRECCION Y JEFATURA 70

El administrador del trabajo (9,1).*-

El administrador del trabajo tiene nueve grados de interés por la producción y sólo un grado de interés por el personal. En otras palabras, el administrador que tiene un estilo 9,1 está básicamente interesado en los resultados y ve su responsabilidad central como el logro de los objetivos de producción. Al igual que a las máquinas, al personal se le considera como si fueran herramientas de producción. Se les paga por hacer lo que se les indicó que hicieran, cuando se les dijo, y no pueden hacer muchas preguntas al respecto. Preguntar algo al superior equivale a la insubordinación. Cuando surgen conflictos interpersonales, el administrador del trabajo los maneja por medio de acciones disciplinarias. Con este tipo de administración, si el personal no rinde lo suficiente después de que se han aplicado medidas de control, se le despide.

El administrador del country club. (1,9) *

En contraste con el administrador de trabajo, el administrador country club tiene sólo un grado de interés por la producción y nueve por el personal. Supone que si tiene contenta a la gente y se mantiene la armonía, se logrará una productividad razonable. En pocas palabras, la gente es algo así como vacas, que producirán si se las mantiene contentas. Si surgen conflictos y problemas humanos se ocultan o incluso se ignoran. Si al administrador country club se le pregunta: ¿Cuál es su responsabilidad principal?, contestará: Tener contenta a la gente. Cuando esto se lleva al extremo, la gente que trabaja para un administrador 1,9 por lo general siente una extraña cualidad en las relaciones humanas, porque *no están* relacionados con las condiciones de trabajo y producción. Así, no es posible lograr relaciones humanas perdurables.

Administrador sin motivación (1,1) ►

Un administrador en esta posición no pone énfasis en el interés por la producción; se limita a que se haga lo suficiente. También hace a un lado la importancia de las relaciones humanas. En pocas palabras, el administrador empobrecido no va a ningún lado y trata de llevarse a todos consigo. Para todas las finalidades prácticas, de hecho trabaja como si ya estuviera retirado y puede conservar la misma posición por muchos años. La orientación de un administrador así se puede dar en los casos en que una persona ha sido ascendida repentinamente o siente que lo han tratado en forma injusta. En vez de mirar más allá, se limita a desempeñar su trabajo al grado mínimo. Evidentemente, la empresa desaparecerá si tiene muchos administradores 1,1.

Administrador inseguro (5,5)

Dar impulso suficiente para lograr una producción aceptable y detenerse en el momento adecuado para lograr sólo un desarrollo moral es la teoría de un administrador inseguro o "a medias". El administrador (5,5) está inseguro y constantemente torna su interés ya sea a la producción o a la gente. Representa un enfoque de "viva y deje vivir", en que los problemas reales se ocultan.

La mayoría de los administradores de este tipo son básicamente administradores del trabajo, pero que leyeron un libro o fueron a algún seminario y aprendieron que no se debe ser severos con el personal; así que adoptan una posición de compromiso. Sin embargo, han perdido de vista el problema real.

. uno de estos enfoques de dirección (9,1; 1,9; 1,1 y 5,5) ponen un conflicto entre los requerimientos del personal y los de iión; sin embargo, en el siguiente método el administrador ^o (9.9) oienza aue es posible integrar al personal y a la

•O LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN AOMINISTRADOR

El administrador de equipo (9,9) +•

Este tipo de administrador piensa que se puede crear una situación en que el personal satisfaga de la mejor manera sus necesidades y objetivos, trabajando por los objetivos de la empresa. Busca integrar al personal con la producción; cuando surge algún problema se reúne con su grupo, expone la situación, anima la discusión y obtiene ideas e integración. Delegará responsabilidad y dará libertad a su personal para trabajar. Cuando hay problemas emocionales en las relaciones de trabajo, los confronta directamente y trata **de** solucionar las diferencias.

• Cuestionario

La toma de decisiones es una de las funciones más importantes de un administrador. Cada una de las siguientes aseveraciones caracteriza el enfoque de la toma de decisiones de uno de los cinco estilos arriba mencionados. Indique la posición (9,1; 1,9; 1,1; 5,5 ó 9,9), según sea el caso, respecto de la red administrativa.

1. Ansioso por tomar decisiones que reflejen las opiniones de los demás, de tal forma que las decisiones se acepten. Dirección colectiva
2. Las decisiones tienden a oscurecer el problema real
3. Las decisiones se desarrollan con la ayuda de quienes tienen hechos pertinentes y conocimiento p contribuir
4. Depende de sus propias habilidades y forma de pensar al tomar decisiones. Dirección personal —
5. Se evitan las decisiones o se transfiere la acción a otros.

Observaciones acerca de la red administrativa *~

Aunque están descritas en los ángulos y en el centro de la red, estas posiciones extremas son muy raras en su forma pura en una situación de trabajo. Esto quiere decir que un administrador debe tener un estilo 8, 3 ó 4, 6, o algún número similar.

En su investigación de la red, Blake y Mouton han descubierto que los administradores tienden a tener un estilo predominante que usan con más frecuencia que el otro. En suma, ellos tienen un segundo estilo que se adopta si el predominante no funciona en una situación determinada. Por

ejemplo, un administrador con una orientación de 9,1 que sabe que sus subordinados no se someterán a su autoridad puede tener un segundo estilo de 5,5. De igual forma, un administrador 1,9 trata de tener contento al personal y se anticipa a los conflictos interpersonales, pero si este estilo no le da resultado se puede retractar y cambiar al estilo 1,1.

Otro descubrimiento de esta investigación es que el estilo que un administrador elige como el adecuado con frecuencia no corresponde a su realidad; más bien refleja cómo le gustaría ser ante los demás. Su segunda elección por lo general refleja mejor su forma de administrar.

Los elementos de cada estilo administrativo se encuentran en alguna medida en cada administrador, s estilo personal se verá influido por varios factores, incluyendo a su superior, la clase de gente que supervisa la situación en que está él mismo y su propia personalidad. Aunque es evidente que se ha sugerido qu mientras más se acerque un administrador al estilo 9,9 es mejor, se debe mencionar que tampoco se descubierto un estilo que *funcione mejor en todas* las situaciones y con toda la gente.

La red administrativa tridimensional ►

En 1967 Blake y Mouton añadieron a su red administrativa una tercera dimensión que representa consistencia” o profundidad de un estilo determinado. También va de uno a nueve. Trabaja cor

• Respuestas al cuestionario	1.(1,9)	2.(5,5)	3.(9,9)	4.(9,1)
5.(11)				

DIRECCION Y JEFATURA ti

duración de un estilo en una situación determinada de interacción, particularmente cuando ei

administrador está bajo presiones de tensión, frustración o conflicto. Si un administrador cambia su estilo rápidamente cuando se ve enfrentado a conflictos amenazantes, tiene un estilo "débil". Sin embargo, si a pesar de las circunstancias tiende a mantener su estilo, éste es consistente. Por ejemplo, si el estilo de un administrador es 9,9 pero tiende a alejarse de él a la más ligera presión, será un administrador 9,9,1. Si otro administrador 9,9 con la misma presión se resiste a variar su estilo, será un administrador 9,9,9.

LA RED TRIDIMENSIONAL3

W.J. Reddín conceptualiza una red tridimensional, tomando algunas de las ideas de la red administrativa. La parte central de la teoría tridimensional es un modelo de estilo ocho de comportamiento administrativo. Estos ocho estilos son posibles combinaciones de orientación de trabajo, de relación y eficacia. La finalidad principal de este concepto es demostrar a los dirigentes que se pueden cambiar de un plano de menos eficacia a uno donde ésta sea mayor mediante el cambio de su estilo administrativo.

La red tridimensional

O

m 2!

(1)

ja

o

•o

s

o ra

c n

Misionario Compromisarioyy<* Desertor
Autócrata Orientación del trabajo■ ■■

Desarrollador,s .. y, Ejecutivo
' Burócrata Autócratabenevolente

Ejes tridimensionales ►

La orientación de trabajo se define como el grado en que un administrador dirige las capacidades de sus subordinados para lograr lo que se pretende. Se caracteriza por la planificación, organización y control.

La orientación de relaciones se define como el grado en que un administrador tiene relaciones personales de trabajo. Se caracteriza por la confianza mutua, el respeto por las ideas de sus subordinados y la consideración por el empleado como persona.

La eficacia se define como el grado en que un administrador logra los resultados de los requerimientos de su posición.

•* **LAS PUNCIÓNES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR**

Ai administrar, ios dirigentes usan el grado de orientación de trabajo OT o la orientación c relaciones OR o una combinación de ambos. Reddin opina que a veces los administradores enfatizan \ elemento y a veces otro, ya que ambos elementos de comportamiento se pueden utilizar en pequeña o gr escala. Cuando tanto la OT como la OR son elevadas, Reddin llama al resultado estilo integrado. Cuan la OR es alta y la OT baja, es un estilo relacionado; y cuando la OT es alta y la OR baja, el estile dedicado.

Estos cuatro estilos representan los cuatro tipos base de comportamiento. Cualquiera *de ellos* pue< resultar en algunas situaciones y en otras no. Cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalí menos eficaz y otro más eficaz. Cuando uno de los estilos básicos (por ejemplo el integrado) se inadecuadamente, da como resultado un estilo menos eficaz (compromiso); y cuando se usa en fe adecuada resulta un estilo más eficaz (ejecutivo).

Los cuatro estilos básicos ►

Los cuatro estiios con sus equivalentes más y menos eficaces son: 1) Separado (burócrata, desert relacionado (desarrollador, misionario), **3**) dedicado (autócrata benevolente, autócrata) y 4) inte (ejecutivo, comprometedor).

Con la colocación de los estilos más y menos eficaces en torno a los cuatro estilos básicos, Reddi a funcionar la tercera dimensión de eficiencia. La eficiencia de un administrador no se puede me por lo que él logra con los requerimientos de producción; debe ser flexible al seleccionar los estilos procurar que se logren los más eficaces y en consecuencia obtener resultados más altos. Su flexibilidad usa para mantener la paz o para bajar la presión, sino para mantener un estilo adecuado en siti difíciles. Cuando un administrador usa una variedad de estilos más eficaces, se dice que tiene flexible; el que sólo conserva un estilo se dice que tiene un estilo de resistencia. Algunos adminií cambian los estilos para bajar la presión en ellos mismos, más que para aumentar la eficacia de la s A esto se le llama fluctuación. Los administradores que tienen un estilo menos eficaz e iní demuestran tener un estilo **rígido**.

CUATRO SISTEMAS PARA ADMINISTRAR4

Después de muchos estudios de investigación de los estilos para dirigir, Linkert elaboró lo c "los cuatro sistemas de administración" para describir los cuatro estilos generales para admin siguiente lista se especifica cada uno de los sistemas.

- Sistema 1. Explotador-autoritario. Los administradores no confían en sus subordnados, el control se concentra en la administración superior.
- Sistema 2. Benevolente-autoritario. Los administradores tienen en sus subordinados la confianza que tiene el amo a su sirviente.
- Sistema 3. Consultativo. Los administradores tienen confianza sustancial pero no en sus subordinados. Se puede dar el caso de una organización informal y puede alcanzar parcialmente metas de organización formal.
- Sistema 4. Participativo. Los administradores tienen completa confianza en sus subordinados. La organización formal y la informal son iguales, ya que todas las fuerzas se capacitan para lograr las metas de la empresa.

Linkert aísla también tres variables que son representativas de su concepto de sistema de uso que hace el administrador de las relaciones de apoyo, 2) el uso de toma de decisiones métodos grupales de supervisión y 3) sus altas metas en su desempeño.

DIRECCION Y JEFATURA 83

I/ Autocxamcn: Dirección, motivación y productividad

Encierre en un círculo la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. ¿Cuál de los siguientes pasos se aplica en la teoría Y?
 - a. Descentralización y delegación.
 - b. Enriquecimiento del trabajo.
 - c. Participación y administración consultativa.
 - d. Cada uno de los arriba mencionados.
2. La clave de la productividad es el desempeño individual del trabajo.
3. La manera de diritrir de un administrador determina como reaccionarán sus subordinados
4. La eficiencia de un administrador está influida hasta cierto punto por elementos fuera de su control
5. La teoría X sostiene que es responsabilidad del administrador crear un ambiente que actúe como catalizador Dará liberar la motivación del individuo.
6. La teoría Y sostiene que la disciplina es el único motivador que realmente da resultado.
7. La actitud y comportamiento del empleado con frecuencia están determinados por:
 - a. Los hechos de una situación.
 - b. Su percepción de los hechos, más que los hechos en sí.
8. La clasificación 9,9 de Blake-Mouton de la red administrativa indica:
 - a. Poco interés en la gente o la producción.
 - b. Mucho interés por la gente y poco por la producción.
 - c. Mucho interés por la producción y por el personal.
9. El administrador que usa más variedad de estilos se dice que usa el

estilo de "fluctuación".

10. ¿Cuál de los siguientes enunciados **no** es uno de los menos eficaces de la red tridimensional de Reddin? a. Comprometedor. c. Desertor.

d. Autócrata benevolente.

• **Respuestas ai examen**

1 H P U 3 U A U R F fi F 7 b S. C 9. F 10. C

S4 LAS *FUNCIONES QUE DEBE* DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

EL COMPORTAMIENTO PRACTICO DEL EJECUTIVO5

El estilo *del* administrador depende de tres fuerzas: 1) la del administrador, 2) la de los subordinados,

3) la de la situación.

Fuerzas del administrador

En un momento dado, en el comportamiento del administrador influyen mucho las fuerzas operantes

dentro de su propia personalidad. Entre ellas se incluyen:

- Su apreciación del sistema. ¿A que* *grado cree* que los individuos deben compartir la toma de decisiones que les afecten? Su comportamiento estará también influido por la importancia relativa que él mismo dé a la eficacia de la organización, el progreso formal de los subordinados y

las ganancias de la empresa.

- Su confianza en los subordinados. Esto depende de cuánta confianza tenga en la gente en general y lo que sienta acerca de la capacidad y competencia de los subordinados con respecto a algún

problema.

- Sus propias inclinaciones para dirigir. Algunos administradores parecen funcionar más cómoda y naturalmente al tener un puesto alto de dirección. Otros, cuando forman parte del equipo con el cual *comparten continuamente* muchas de sus funciones con los subordinados.

- Sus sentimientos de seguridad en una situación incierta. El administrador que delega control en la toma de decisiones reduce la predictibilidad de su respuesta. Otros tienen mayor necesidad de predecir y establecer lo que sucederá en su propio ambiente. Esta "tolerancia por la ambigüedad" va en aumento y es estudiada por los psicólogos como una clave variable para la manera en que una persona trata los problemas.

Fuerzas del subordinado ►

Al igual que el administrador, cada empleado está influido por muchas variables de su personalidad. Además, tiene un conjunto de suposiciones de la forma en que actuará su superior en relación a él. Hablando en términos

generales el administrador puede permitir que sus subordinados tengan una libertad más amplia si existen las siguientes condiciones esenciales:

- Relativamente mucha necesidad de independencia.
- Rapidez para asumir una responsabilidad para la toma de decisiones.
- Alta tolerancia por la ambigüedad. (Algunos prefieren tener direcciones definidas y otros una área más amplia de libertad.)
- Que estén interesados en el problema y sientan que es importante.
- Que comprendan e identifiquen las metas de la empresa.
- Que tengan el conocimiento necesario y la experiencia para tratar el problema.
- Que hayan aprendido a tomar parte en la toma de decisiones. Las personas que se han acostumbrado a esperar una dirección consistente y de repente afrontan la necesidad de tomar mayor parte en la toma de decisiones con frecuencia se disgustan por esta nueva experiencia. Por otro lado, las personas que han disfrutado de considerable libertad se resienten con el superior que empieza a tomar decisiones y a decidir todo él mismo.

DIRECCION Y JEFATURA 85

Fuerzas de la situación

Hay ciertas características de la administración general que también afectarán el comportamiento del administrador. Entre las presiones ambientales más críticas que los rodean están aquellas que se oponen a la organización al grupo de trabajo, a la naturaleza del problema y las presiones de tiempo.

- Tipo de empresa. Al igual que los individuos, las empresas tienen valores y tradiciones que inevitablemente *inñuyen* en el comportamiento de la gente que trabaja en ellas. Estos valores y tradiciones se comunican mediante descripciones de trabajo, pronunciamientos de políticas y aseveraciones públicas por los altos ejecutivos. Por ejemplo, algunas empresas desean que sus ejecutivos sean dinámicos, imaginativos, decididos persuasivos; otras ponen más énfasis en la capacidad del ejecutivo para trabajar eficientemente con el personal. El hecho de que los superiores tengan un concepto definido de lo que es un buen ejecutivo no servirá para originar otro tipo de comportamiento.

Además, la participación del empleado está influida por variables tales como el tamaño de las unidades de trabajo, su distribución geográfica y el grado de seguridad inter e intraorganizacional que se requiera para cumplir los objetivos de la empresa. Por ejemplo, la amplia dispersión geográfica de una empresa puede excluir un estrecho sistema de toma de decisión participativa. De igual forma, es necesario que el superior ejerza más control debido al tamaño de las unidades o a la necesidad de conservar planes confidenciales. Factores como estos limitan considerablemente la capacidad del administrador para que funcione con flexibilidad.

- Eficiencia del grupo. Esta es tal vez la presión que se siente más claramente en el administrador. Entre más sienta la necesidad de tomar una decisión inmediata, más difícil será que tome en cuenta a la demás gente. En las empresas que están en una constante "crisis" y "programación irregular" es fácil encontrar que los administradores usen un grado de autoridad y deleguen con cierta relatividad la responsabilidad a sus subordinados. Cuando la presión de tiempo es menos intensa, es más viable tener en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones.

Por consiguiente, al administrador eficiente no se le puede caracterizar básicamente ni como dirigente ni como permisivo; por el contrario, él es quien mantiene un promedio de "alto bateo" con asesoramiento cuidadoso de las fuerzas que determinen cuál debe ser su comportamiento más adecuado en un momento dado y poder comportarse siempre de acuerdo a las situaciones. Al poseer visión y flexibilidad, está adecuado para resolver

todos los problemas de la dirección, incluso los dilemas.

- RESUMEN -

Hay una relación estrecha entre el nivel de motivación de un empleado y la calidad de la dirección. De hecho, una jefatura eficaz es uno de los desafíos más difíciles que enfrenta un administrador. El método que emplee un administrador está condicionado por sus suposiciones acerca del personal y de cómo reaccionarán al trabajo. La teoría X representa un cuadro negativo de suposiciones referente a la gente > por lo general produce resultados negativos en las técnicas de administración. La teoría Y representa un cuadro positivo de suposiciones acerca del personal y por lo regular produce técnicas positivas de administración. En esta forma hay una relación entre el tipo de jefatura y el nivel de motivación.

La red de Blake y Mouton se basa en el hecho de que en cualquier situación particular un administrador tiene dos intereses básicos: el interés por la producción y el interés por el personal. La red delinea a los primeros en el eje horizontal y a los segundos en el vertical. Cada eje está numerado del uno a **nu«»v#» P.rm t>||r| iH#»ntifiran lns** Hífrpntes estilos de administrar basados en la característica má

LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

sobresaliente del administrador. La red sugiere que un estilo 9,9 es el ideal, pues enfatiza el máximo interés

tanto por la gente *como* por la producción.

La red tridimensional de Reddin delinea la orientación de trabajo, la de relaciones y la de eficacia. Identifica los ocho estilos de comportamiento administrativo. Cuatro denominados como los menos eficaces y cuatro como las más eficaces. Los ocho estilos son el resultado de ocho posibles combinaciones de orientación de trabajo, de relaciones y de eficacia. Cada uno de los estilos menos eficaces se complementa con uno de los más eficaces. La finalidad de la red es mostrar al administrador cómo puede cambiar de un plano de eficacia a otro.

Likert elaboró cuatro sistemas de administración para describir los diversos estilos de administración: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, consultativo y participativo de grupo. Cada uno está caracterizado por diferentes condiciones que existen en el clima administrativo. De los cuatro el participativo de grupo tiene el potencial más grande para desarrollar el grado más alto de las actividades humanas en la empresa. Las tres características distintivas de un administrador de grupo participativo son aquellas que dan relaciones duraderas, usa técnicas de toma de decisión de grupo y tiene normas altas de desempeño de trabajo.

1 De la obra *The Human Side of Enterprise* de Douglas McGregor. Copyright 1960 por McGraw-Hill. Usado con autorización de McGraw-Hill Book Company.

2 La fig. de *The Managerial Grid* es del libro *The Managerial Grid*, de Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton. Houston: Gulf Publishing Company, 1964 pág. 1Q Reproducido con autorización.

3 Este estudio de red tridimensional se basa en el material que se encuentra en las siguientes fuentes: *Managerial Effectiveness* de W. J. Reddin, Copyright 1970 McGraw-Hill Series in Management. Usado con autorización de McGraw-Hill Book Company. W. J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory", *Training and Development Journal*, abril 1967.

4 Del libro *The Human Organization* de R. Likert. Copyright 1967 McGraw-Hill. Usado con autorización de McGraw-Hill Book Company.

5 Robert Tannebaum y Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*. 36 (2) marzo-abril 1958.

DIRECCION Y JEFATURA 87

Revisión del capítulo 5

vVe

Dos supervisores estaban de visita durante la hora del café. Ambos eran supervisores de producción encargados de aproximadamente 50 trabajadores que realizaban actividades de rutina en una línea de ensamble de automóviles.

Dale: Sabes, Jim, es muy interesante ver trabajar a estos hombres en la línea. Algunos de ellos me recuerdan a un robot conforme hacen los movimientos. Vi a Bob Jamer apretar los cinco pernos en el centro del chasis con los ojos cerrados. Creo que quería probar si lo podía hacer así también.

Jim: Sí, en mi sección hay muchos que trabajan así. Es difícil olvidar los juegos en que se participa cuando se es niño, y realmente no me interesa mientras no atrasen la línea. Hay que hacerles saber que deben mantener el ritmo de producción. Si retrasan la línea cinco minutos, es mejor dejar de hacer payasadas; después de todo están aquí para trabajar, ya lo podrán hacer al terminar.

Dale: Probablemente parezca idealista, ¿pero no sería fabuloso si le pudiéramos acondicionar la línea de alguna manera para que ellos pudieran andar por ahí o al menos hablar un poco con algún otro y aún así mantener un alto porcentaje de producción? ¿Por qué no probamos para ver si podemos hacer algo para evitar la monotonía de este trabajo? Por ejemplo, si colocamos el torno cerca del. .

Jim: Oh, de veras eres idealista, sólo has estado aquí seis meses y algo que tienes que aprender es que no se puede tener a la gente contenta, satisfecha o como quieras llamarle. No importa a quien o qué tipo de persona estés supervisando. Es como tratar de mezclar la noche y el día y esperar como resultado una salida del sol. Debes saber que yo traté de hacer lo que tú sugieres, pero ya sé que nunca se podrá hacer.

Dale: Bueno, no sé si estoy totalmente de acuerdo contigo, aunque algunas veces pienso que se podría hacer en algunos casos. De todas formas, no estaré satisfecho hasta que estos hombres sean más productivos al mismo tiempo que más felices en su trabajo.

Jim (riendo): Bueno, cuando eso suceda el sol saldrá por encima de tu cabeza y en esa ocasión me inclinaré ante tí. Mientras los hombres mantengan las normas de producción, que creo que son muy altas, y no

detengan la línea, sabré que estoy haciendo mi trabajo apropiadamente. Siempre estarás frustrado con el concepto de supervisión. Cambiarás tu forma de pensar, aquí todo el mundo lo ha hecho.

L Con base en la red de Blake-Mouton, ¿cómo clasificaría usted el estilo administrativo de:

a. íim.

2. ¿Qué actitudes básicas X o Y dividen las actitudes de Jim y Dale:

LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

3.

Si Dale fuera a mantener durante mucho tiempo su estilo actual para administrar, es obvio que cambiaría de una posición a otra distinta de la red administrativa. Si fuera así, ¿Cuándo y a cuál?

4. ¿Quién piensa usted que tenga más éxito al supervisar un grupo de administradores? ¿Dale o Jim? ¿Poi qué?

DIRECCION Y JEFATURA M

Respuestas al examen

1. a. Jim: 1 ó 2 en relación con el Interés por la gente y no mucho mejor en relación con la producción.

b. Dale: Considerablemente más interés por la gente y por la producción que Jim, aunque no está practicando la administración 9,9.

(X) Jim cree que no puede esperar que los trabajadores muestren iniciativa o deseo de trabajar. (Y) Dale cree que se pueden cambiar las condiciones para hacer que el trabajo satisfaga más. (X) Jim cree que hay que dirigir y controlar a los trabajadores para mantenerlos en línea. (X) Tanto Jim como Dale creen que el conjunto de la línea no se puede mejorar mediante una plática con los trabajadores.

(Y) Dale cree que con las condiciones adecuadas los trabajadores ejercitarán más autodirección hacia resultados más amplios.

A pesar de que Dale no es un verdadero administrador de equipo 9,9 tiene las actitudes básicas requeridas para llegar a serio; es obvio que él continuará en esta dirección si mantiene sus intereses actuales y no se rinde a mitad del camino.

Si ambos mantuvieran sus situaciones actuales hacia los subordinados, el que tendría más éxito sería Dale. Su deseo de crear mejores alternativas y demostrar genuino interés en la satisfacción que sientan sus subordinados por el trabajo que desempeñan será mejor recibido que el deseo de Jim de querer hacer sólo lo suficiente, sin tomar en cuenta el deseo de los subordinados de tener un ambiente agradable y apegarse al status quo (o algo ligeramente menor).

6. CONTROL

Conceptos básicos

- *Finalidad del control.* Asegurar que los hechos concuerden con los planes. El control debe estar relacionado con los hechos actuales.
- *Elementos de control.* Los cuatro elementos esenciales de control son: el establecimiento de normas, la información, la interpretación y evaluación de la información, y la aplicación de medidas correctivas.

Objetivos

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Describir los cuatro elementos esenciales de un sistema de control.
- Identificar las fallas comunes y las consecuencias imprevistas de un sistema de control.
- Establecer los principios fundamentales de un buen sistema de control.
- Aplicar guías para la comunicación, instrucción, apoyo y revisión de la administración de un

sistema de control

CONTROL Y SISTEMAS DE CONTROL

Aunque la función de control por lo general se halla en el último lugar de la lista de las funciones administrativas, es una de las responsabilidades básicas de un administrador. En muchos aspectos se la puede considerar como la esencia de la administración. Es la función que da significado y profundidad a las demás funciones. La importancia del control se basa en el hecho de que la labor del administrador consiste en lograr los resultados en las áreas clave de obligación. Aunque es el personal el que debe realizar el trabajo, corresponde al administrador la responsabilidad de los resultados. Debe desarrollar y utilizar el sistema de control para asegurar el nivel deseado de logros; dicho sistema le permitirá saber en todo momento y sin contratiempos si el trabajo es adecuado.

La finalidad del control es ***asegurar que los hechos concuerden con los planes.*** Por fuerza esto implica que el control esté relacionado con el ***presente.*** En otras palabras, se refiere a una regulación de lo que está

siirpHienHn en el mnmenfn

Tal vez se aclare mejor la importancia de esta función mencionando algunas de las fallas comunes deí sistema de control en que se ***pone énfasis en hechos que ya sucedieron*** y que por tanto se sitúan después de momento crítico. ***Siesta situación perdura el control no funciona.*** Por ejemplo, no sirve de mucho descubrir que ai final del año la empresa o el departamento se excedieron en el presupuesto. Como una función del control.

•8 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

los gastos se deben comparar con el presupuesto, periódicamente, para asegurar que el resultado final sea satisfactorio. De igual manera, descubrir un gran defecto de calidad después de haber gastado cientos o miles de pesos en la producción equivale a cerrar la puerta después de que el caballo se ha escapado del corral. Un buen sistema de control de calidad localizará el problema cuando empieza a ocurrir, de tal forma que se pueda tomar alguna medida correctiva. La primera falla común refleja un error en la estructuración del sistema de control.

La segunda falla consiste en que un sistema de control puede *centrar el error, en vez de centrar su causa y corrección*. O sea que en la administración de un sistema se puede poner demasiado énfasis en tratar de averiguar quien en particular cometió el error, en vez de identificar el problema y tomar una medida constructiva que lo solucione. Esta falla del sistema de control es potencialmente la más grave cuando ocurre en combinación con aquellos problemas que han sido identificados después de los hechos. Otro aspecto de un sistema de control como el que se ha mencionado es que tiende a originar reacciones defensivas y adversas por parte de aquellos que fueron afectados negativamente. (Los aspectos humanos de control se estudian con más detalle más adelante).

La tercera falla que limita la eficacia del funcionamiento del sistema de control es que *puede estar demasiado implicado y no ser suficientemente específico*. Muchos sistemas de control se diseñan para ser administrados por los departamentos de personal. A ciertas unidades de la empresa se les asigna la tarea de ser monitores de los diversos aspectos de la operación y el funcionamiento de otras unidades. Esto ocasiona fricciones, que en caso de subsistir ponen en peligro al sistema de control mismo, en vez de que éste sea un medio para el logro de un fin. Los departamentos sometidos a este control consideran inadecuado el sistema y esto da la pauta para que haya conflictos y reacciones defensivas de parte de todos los que están implicados. En una situación como esta, la finalidad del control se ve oscurecida.

La cuarta falla de los sistemas de control es que *pueden no estar basados en factores clave* que afecten los resultados. Es infinita la lista de los factores que están sometidos a control en cualquier operación. Si se intenta controlar todo, el administrador pronto estará abrumado con detalles e informes y no tendrá tiempo de

administrar. Siempre hay ciertos factores clave que, si se controlan adecuadamente, lograrán un alto grado de certeza en los resultados. Por tanto, un buen sistema de control se enfocará sólo a estas áreas clave.

En resumen, la finalidad absoluta de la función de control es ayudar a que la empresa y el administrador logren los resultados deseados. Es muy importante tomar esto como guía al diseñar los sistemas de control. También es conveniente la revisión periódica de estos sistemas para asegurarse de que están funcionando en forma adecuada.

Error centrado

Demasiado énfasis sobre el pasado

ÍP.1

No basado en factores clave

Demasiado implicado y no suficientemente específico

AREAS EN QUE SON NECESARIOS LOS SISTEMAS DE

El control, al igual que la función de planificación, se relaciona con el administrador de cada departamento en particular. Se puede hablar de control **como** en uno específico, según se relacione con actividades tales como mercado, investigación y desarrollo, producción, finanzas y contabilidad o **lista** aparecen algunas de las áreas en que es necesario el control según actividades de la organización más comunes.

1. Producción

- Calidad
- Cantidad
- Costos
- Rendimiento de la
- Desempeño individual del trabajo

y con el amplio *ét* personal, Eah siguiente :cm las cuatro

2. **Administración** *dr*

Relaciones de trabajo Transferencia de trabajo Ausentismo Administración de Seguridad

y salarios (costos laborales)

3. Finanzas y contabilidad

Gastos de capital Flujo de capital Liquidez Inventarios Costos

4. **\ff*rr\aNn**

Volumen de ventas Gastos de ventas Crédito

Costos de publicidad

Desempeño individual del vendedor

La lista que aparece a continuación describe los ocho tipos generales de compárela con cualquier área donde exista una función de control que k

inadecuadamente o que neceser revisión. Luego trate de relacionar esa área
mmiinrs *de* los sistemas *de* contxnL

la lea, pe aparezca **i** cuatro fallas

LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

TIPOS DE SISTEMAS DE CONTROL

Al aplicar los controles para estandarizar la realización del trabajo y, de este modo, aumentar la eficacia y reducir los costos se deben incluir estudios de tiempo y movimiento, inspecciones, *procedimientos* por escrito o programas de producción.

I 1 Controles para evitar el robo, malgasto o mal uso del capital de la empresa. Estos '—' controles delimitan la división de responsabilidades, la separación de tareas, custodia y actividades contables. Proporcionan un sistema adecuado de autorización y registro

de mantenimiento.

□ Controles para estandarizar las normas de calidad que cumplan con las especificaciones señaladas por los clientes o por los ingenieros de la compañía. Los heliógrafos, la inspección y los controles estadísticos de calidad tipifican las medidas que se emplean para preservar la integridad del producto (o servicio) estipulada por la empresa.

I I Controles diseñados para establecer los límites dentro de los cuales se ejerce la

— autoridad delegada, sin aprobación de la administración general. La organización, los manuales de procedimientos, las políticas y las auditorías internas ayudarán a definir los límites dentro de los cuales tendrán "autoridad" los subalternos.

□ Controles para medir la realización del trabajo. Los informes especiales, el rendimiento por hora o por empleado, las auditorías internas y acaso las normas de costos o presupuestos son típicos de estos controles.

I I Controles para planear y programar las operaciones. Estos incluyen pronósticos de ^—' ventas y de producción, presupuestos, diversas normas de costos y de medición del trabajo.

I I Controles necesarios para que la administración conserve el balance de todos los planes '—' y programas de la empresa. El presupuesto general, los manuales de políticas, los manuales y técnicas de organización como el uso de comités y de asesores externos son típicos de estos controles. La aplicación de tales controles implicaría proveer el capital necesario para realizar grandes operaciones y aumentar las ganancias.

Controles diseñados para motivar a los individuos de una empresa a fin de que

— contribuyan con su mejor potencial. Tales controles implicarán necesariamente el reconocimiento de los logros mediante ascensos, premios por sugerencias o alguna manera de compartir las ganancias

ELEMENTOS ESENCIALES DE CONTROL

Objetivos **b.**

La función de control presupone la existencia de un ***objetivo***. Por tanto, el primer elemento esencial es una norma predeterminada. La productividad máxima requiere que el administrador tenga orientación acerca de los resultados, esto es, algún criterio de medición. Al administrador le fijan normas como parte

CONTROL

95

del plan total, al tiempo que él mismo elabora otras. En todo caso, los objetivos se deben fijar en todas las áreas importantes.

Información

El segundo elemento esencial del control es el método de información. Los informes deben proporcionar al administrador retroalimentación diaria o sobre periodos más largos. El punto clave es que la información que se genere debe ser práctica, útil y actualizada. Dicha información debe permitirle localizar con rapidez las áreas en que haya problemas, de tal forma que pueda solucionarlos. El problema principal de algunos métodos de información es que son tan complejos y detallados que son de poco uso práctico para el administrador. Si el control es una ayuda para lograr los resultados, el administrador debe obtener la retroalimentación lo suficientemente rápido para hacer los ajustes necesarios. Dicha retroalimentación y la frecuencia con que se debe dar estará determinada por cada situación particular.

Evaluación ►

El tercer elemento de *control* consiste en interpretar y evaluarla información generada por el sistema de retroalimentación. Este es un paso clave, puesto que es la base para tomar medidas correctivas cuando son necesarias. La calidad de la evaluación que hagan los administradores depende del grado en que la retroalimentación que se proporcione acerca del problema se asimile fácil y rápidamente.

Resolución ►

El elemento final consiste en tomar medidas correctivas. Este es precisamente el paso que liga de cerca al control con la planificación y permite al administrador lograr la finalidad de la función de control. Conviene subrayar que, para que el administrador tome una medida de acción correctiva debe ser hábil también para tomar decisiones. O sea que debe identificar los problemas reales que obstaculicen el cumplimiento y que originan desviaciones. Debe desarrollar, analizar y elegir entre las alternativas que haya para solucionar los problemas; por tanto, debe planear para fundamentar las decisiones que tome.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UN BUEN SISTEMA DE CONTROL

Hay que tomar en cuenta varios principios fundamentales si se quiere que

el sistema de control funcione eficazmente y cumpla su finalidad básica. Los siguientes principios que se enuncian son muy importantes:

El sistema debe ser fluido.

2. El sistema debe registrar todos los objetivos
3. El sistema debe señalar las desviaciones desde el momento que se establecen los objetivos.
4. El sistema debe proporcionar información sobre las desviaciones directamente al empleado responsable.
5. El sistema debe reflejar las responsabilidades individuales, así **nnmn**
Iris resultados totales.

96 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

El primer principio, **que requiere** que el sistema de control sea fluido, refleja un interés por la finalidad básica del control. Como se mencionó antes, el control está relacionado con el presente. Si su finalidad es

que se logre, el sistema debe ser fluido.

El segundo principio establece que el logro de todos los objetivos y metas de la empresa es posible si los departamentos en lo individual y las áreas funcionales logran sus objetivos. Por tanto, para asegurar el éxito, el sistema de control debe registrar todos los objetivos de todas las unidades de la empresa. Suponiendo que se tome una acción correctiva cuando sea necesaria, habrá entonces un impulso coordinado a través de toda la empresa.

El trabajo de un administrador no sólo consiste en resolver los problemas uno por uno, lo cual le tomaría mucho tiempo y esfuerzo resolverlos; también se enfrenta constantemente a grados variables de diferentes clases de presión. Un sistema de control que esté adecuadamente diseñado y administrado puede ser muy útil para simplificar la tarea del administrador. Tal como sugiere el tercer principio, el sistema de control debe señalar las desviaciones desde el momento de fijar los objetivos, de tal forma que se puedan localizar con rapidez las áreas de problema. Desde luego que el propósito del enfoque de las desviaciones no es corregir, sino más bien ayudar a puntualizar dónde se necesita determinada clase de corrección. Si el sistema de control no puntualiza específicamente las desviaciones, el administrador empleará mucho tiempo en analizar y tratar de interpretar los informes que se le proporcionen. También existe el peligro de que se ignoren algunas de las áreas con problemas potenciales.

El cuarto principio requiere que las desviaciones se informen directamente al empleado responsable de ellas. Esto no quiere decir que su superior no reciba también la retroalimentación del estado de una operación, pero reconoce que si el individuo dirige y controla su propio trabajo, debe saber periódicamente, en qué lugar está colocado.

También mediante informes del progreso logrado a aquéllos que efectúan el trabajo se crea un clima *propicio* para que el empleado distribuya su tiempo, en vez de que se lo distribuyan. Asimismo, hay menos necesidad de que el administrador actúe como vigilante y funcione más bien como capacitado!. Sólo necesita "intervenir" cuando no se hayan hecho los ajustes necesarios, o cuando haya algún problema y quiera asegurarse que se ha localizado y que se están tomando las medidas correctas para solucionarlo.

El último principio reconoce que los resultados constituyen la suma de los esfuerzos de todos. Por tanto, el sistema de control se debe considerar completo si proporciona los registros individuales y totales

Sí el sistema no asegura las responsabilidades individuales, no sólo existe el peligro de que los resultados no se logren sino también existe el peligro de tratar de identificar quien cometió el error después del hecho. Esto, por *supuesto, no es congruente* con la finalidad del control.

CONTROL

97

I/Autoexamen: Elementos y principios de control

Encierre en un círculo la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. Cuando un administrador delega responsabilidad en el subordinado que va a realizar un trabajo determinado, ¿quién es, en última instancia, el responsable de controlar los resultados de dicho

trabajo?

- a. El administrador
- b. El subordinado
- c. Ambos

2. La finalidad de la función de control es asegurar que los hechos concuerden con los planes.

3. Un sistema de control enfatiza lo que ya sucedió en el pasado.

4. Una falla común de un sistema de control es que puede centrar la causa y la corrección en vez de localizar el error.

5. El control está relacionado tanto con la empresa en general como con el administrador en particular.

6. ¿Cuál de las siguientes fallas es una falla potencial de los sistemas de control?

- a. El sistema no se basa en factores clave que afecten los resultados
- b. El sistema no es suficientemente específico
- c. El sistema está centrado en los errores
- d. Cada uno de los arriba mencionados

7. ¿Cuáles de los siguientes son tipos de sistemas de control?

- a. Controles para estandarizar la realización

- b. Controles para proteger el capital de la empresa
 - c. Controles para fijar los límites de la autoridad delegada
 - d. Cada uno de los arriba mencionados
8. Fijar los objetivos debe ser el elemento esencial para la función de control.
9. Al tomar medidas de acción correctivas se ligan las funciones de control y de planificación
10. Escriba en los espacios siguientes los cinco principios fundamentales de un buen sistema de control Ejemplo:

a. El sistema debe ser fluido

h

c.

d.

f

• **ResDuestas al autoexamen**

9. V.

1.a 2. V 3. F 4. F 5. V 6. d. 7. d. 8. V 10. b.
Se deben llevar registros de todos los objetivos

c. Debe señalar las desviaciones desde que se fijan los objetivos

d. Debe informar las desviaciones directamente al empleado responsable

e. Debe reflejar las responsabilidades individuales, así como los resultados generales

LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

ASPECTOS HUMANOS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Alguien hizo la observación de que la mayoría de las empresas son perfectas y que las equivocaciones se deben a las personas que trabajan en ellas. Esta misma observación se puede aplicar de una manera parecida al control administrativo. Como se dijo antes, el control es una función que no sólo es importante sino necesaria tanto para el administrador como para la empresa. Pero es importante subrayar que el personal y su forma de desempeñar el trabajo lo que debe controlarse. Cuando está de por medio el elemento humano invariablemente habrá problemas, éstos son el reflejo de una respuesta emocional por parte de aquéllos a quienes controla el sistema de control. Es importante revisar algunas de las consecuencias fortuitas de los sistemas de control, los motivos de que lo sean, cómo los administrados perciben alguna amenaza como resultado del control y por último cómo se dan guías que puedan causar una reacción positiva a los intentos de *control*.

Posiciones históricas acerca de los sistemas de control ■*

Históricamente, el enfoque administrativo para instaurar sistemas de control se ha basado muchas veces en la teoría X. Esta sostiene que la gente que no está motivada rinde lo mínimo posible, y trata de hacer su trabajo con el menor esfuerzo. Como resultado de ello, muchos sistemas de control han sido establecidos en su mayor parte en un sentido negativo. Esto es, han usado consciente o inconscientemente la presión en el personal como base de la disciplina y como medida para forzar el cumplimiento mediante sanciones impuestas externamente.

Consecuencias fortuitas de los sistemas de control ►

Para comprobar a qué grado existen las situaciones antes mencionadas, se dan algunos ejemplos] *Douglas McGregor* clasifica las consecuencias fortuitas como sigue:

Amplio antagonismo entre los controles y quienes los administran.

Resistencia pasiva e incumplimiento. Esto ocurre no sólo con pocas personas sino con mucha no solamente en los niveles bajos de la empresa, sino también en los altos.

Información no confiable del desempeño de las tareas debido a los factores 1 y 2.

La necesidad de una vigilancia estrecha. Esto causa una disminución en la delegación de autoridad que resulta en una pérdida de tiempo.

administrativo, y otras consecuencias

"5. Altos costos administrativos.

Estas consecuencias son claramente observables en una empresa fuerte y son características de sistemas de control a diferentes niveles. Esto no significa que tales consecuencias negativas sean result inevitable del ejercicio de cualquier función de control. Por el contrario, pueden existir las condiciones completamente opuestas en una situación determinada. La clave para tener un sistema eficaz está con el administrador. Más adelante se puntualizarán algunos principios fundamentales de administración eficaz los sistemas de control; pero antes, se estudian los motivos por los que estas consecuencias a veces ocurren

Causas de las consecuencias imprevistas o fortuitas ►

El motivo de la reacción negativa hacia el sistema de control se explica por la reacción de la gente al percibir amenazas. Es decir, si la gente siente —por cualquier razón— que el sistema representa una amenaza para su seguridad, adoptará un patrón de conducta mediante el cual tratará de abolir el sistema eliminando o al menos debilitando la amenaza.

CONTROL 99

McGregor enumera estas condiciones básicas en que se puede percibir una amenaza.

"1. Cuando se enfatiza el castigo en vez de apoyar y ayudar a lograr un enfoque de las normas y objetivos.

"2. Cuando la retroalimentación afecta negativamente al individuo en lo que se refiere a su empleo, sus relaciones y sus anhelos referentes a su carrera.

"3. Cuando hay desconfianza en las interrelaciones.

Respecto al primer punto, otros investigadores indican que el administrador que intenta lograr resultados ejerciendo presión en el personal y con una actitud represiva, logrará niveles más bajos de productividad dentro de su unidad. Por el contrario, los niveles más altos de productividad tienden a ocurrir en las situaciones en que el administrador apoya a su personal cuando éste lo necesita.

Muchas condiciones pueden ocasionar la falta de confianza. Puede ser que el subordinado no sepa lo que se espera de él o cuál es su lugar, como resultado de ello se le llama constantemente la atención o a explicar lo que ha hecho, a pesar de que trabajó casi sin dirección en todas las labores prácticas. Otra condición se da cuando el administrador no es firme en su forma de ejercer la dirección diaria. Un día está muy animoso y otro, pasivo; los subordinados nunca saben de qué humor estará al día siguiente.

La última condición hace que se perciba la amenaza como un reflejo de la violación de la finalidad del control; así como del desempeño de un administrador, que como "adiestrador" debía ayudar a la gente a lograr los máximos resultados dentro de sus límites de habilidad y capacidad. La información que genera la retroalimentación del sistema de control se puede utilizar para puntualizar las desviaciones como base para tomar medidas correctivas. Lo que se debe hacer no es enfatizar en los individuos, sino en los objetivos que se quieren lograr.

CUATRO GUIAS PARA ADMINISTRAR SISTEMAS DE CONTROL

Si el sistema de control ha de lograr su finalidad, se debe estructurar desde un punto de vista técnico y administrarlo adecuadamente. El objetivo de una administración eficaz es prevenir o minimizar los problemas humanos cuando éstos surjan. Hay cuatro guías para una administración de control eficaz.

Comunicación ►

Primero, el administrador debe comunicar, conversar y obtener el mayor grado posible de integración entre su personal hacia las metas y objetivos de la unidad o departamento y sus tareas individuales. Entre más comunicación tenga el personal que va a realizar el trabajo, más alto será el nivel de desempeño. El *personal* que está integrado a las metas es más apto para autodirigirse y autocontrolarse. Por consiguiente, el administrador debe hacer todo lo que esté dentro de sus posibilidades para lograr dicha integración. Este debe ser el interés básico y primero.

Instrucción

Segundo, el administrador debe instruir a sus subordinados respecto a la finalidad del control. El primer punto a este respecto es ayudar a cumplir las metas departamentales. El segundo punto se refiere a cómo afecta al individuo. En este caso se debe aclarar que los controles no existen con la finalidad de averiguar quién cometió los errores y a quién se debe disciplinar, sino que es una herramienta para ayudar a lograr un desempeño individual a su máximo nivel de capacidad.

Adovo

Tercero, en su trato diario con los subordinados y en particular con aquellos implicados con el aspecto de control, el administrador debe crear un clima de ayuda y apoyo en el que la gente esté convencida de su gran interés por ayudarles a realizar su trabajo de la mejor manera posible. Muchas palabras no lograrán crear este sentimiento entre los subalternos. Ellos perciben las acciones, no las palabras.

Revisión

Cuarto, para lograr la integración hay que reforzar la verdadera finalidad de control y lograr resultados orientados. El administrador debe revisar conjuntamente con el individuo o con el grupo entero el nivel de los logros y progresos en los objetivos. Esto incluye las ideas de todos respecto a cómo resolver los problemas y dificultades, cursos de acción, alternativas a tomar y desarrollo de planes de acción.

En resumen, la realización eficaz de una función de control va más allá del diseño de un sistema de control que esté técnicamente adecuado. Como muchos otros aspectos de la administración, el elemento humano debe ser considerado de importancia si se espera que los resultados sean satisfactorios.

*** RESUMEN ***

El control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores clave que afecten los resultados.

El control es universal y abarca todas las fases de la empresa. Los cuatro elementos esenciales del sistema de control incluyen la presencia de normas u objetivos, de un sistema de información, de la interpretación y evaluación de la información y de las medidas de acción correctivas. En muchos casos los sistemas de control crean algunas respuestas humanas negativas imprevistas. Esto se debe a razones que dependen de la *forma*, en que dicho sistema se administra. Por ejemplo, si hay un clima de castigo más que uno de ayuda y apoyo, la gente reaccionará negativamente. De igual forma, si la gente percibe una amenaza, trabajará para ir en contra del sistema. Para prevenir las reacciones negativas de los sistemas de control se requiere que el personal entienda la finalidad de los controles, que

trabaje en un clima de ayuda y apoyo y que reciba continua retroalimentación.

1 William Travers Jerome 1961). Dáas. 3? 33

I, *Executive Control — The Catalust* (Nueva York: John Wiley

2 Esta sección del capítulo se basa en la siguiente fuente: Douglas McGregor *Th, Profesional Manager* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967) caDítulo 8.

CONTROL 101

Repaso del capítulo 6

vVExamen

Escriba en el espacio correspondiente la respuesta correcta o indique si la afirmación **es falsa (F)** o verdadera (V)

1. El control es una función que se diseña para asegurar que los con los planes.
2. Los sistemas de control se debilitan cuando
 - a. Se pone mucho énfasis en el . concucrden
 - b. Cuando se enfoca más el error que la y su corrección.
 - c. Cuando se involucran demasiado en vez de ser lo suficientemente
 - d. No se basan en factores clave que afecten los
3. Un sistema adecuado de control requiere primero de un objetivo predeterminado. Los otros tres

plpmpntns nf»r#»«arir« snn•

K

c

4. La información que se proporcione como retroalimentación debe ser _y útil.
 5. Tomar medidas de acción correctivas es un paso que liga la función de control de un administrador
- rnn la fnnrinn H#»**
6. Un sistema de control eficaz debe informar las desviaciones directamente al administrador,

7. Históricamente, el enfoque administrativo para instaurar sistemas de control se ha basado con frecuencia en un cuadro positivo de suposiciones acerca de la naturaleza humana. —

8. Si un sistema de control ha de cumplir su finalidad, se debe estructurar adecuadamente y

rnn mirarlo

9. Un administrador que intente lograr resultados ejerciendo presión en el personal, con frecuencia *encontrará* que sólo logra niveles más bajos de productividad.

10. Si al diseñar un sistema de control los empleados perciben alguna amenaza, reaccionarán con una integración más completa al objetivo del sistema.

108 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

•Respuestas al examen

- 1. hechos**
- 2. a. pasado**
b. causa
c. específicos
d. resultados
- 3. a. la información**
b. la evaluación
c. la acción correctiva
- 4. práctica**
- 5. planificación**
- 6. F**
- 7. F**
- 8. administrar**
- 9. V**
- 10. F**

COMPañIA ELECTRONICA SIGMA

Un sábado en la mañana, Cáster Jones, el supervisor de control de calidad de la compañía Electrónica Sigma, estaba en su oficina y contemplaba la posibilidad de elaborar algunos planes dentro de su área para los meses siguientes. Aunque el control de dicha área no era de momento un problema crítico, sabía que debido a la rápida expansión de las actividades de la compañía, sería algo de mucha importancia en el futuro. Así que quiso estar seguro de que planearía sus tareas con detalle suficiente, de tal forma que no tuviera problemas los meses venideros.

La compañía era una pequeña fábrica de componentes electrónicos y productos terminados. Dicha compañía estaba ubicada en San Francisco y la habían iniciado dos ingenieros que querían tener un negocio *propio* para desarrollar nuevos productos. En los últimos meses la compañía había ingresado al mercado de calculadoras manuales y había dado un "paso" significativo para proveer de calculadoras de bajo costo a una gran cantidad de compradores. (La mayoría de estas calculadoras tenía un precio de venta de menos de \$60 dólares).

La responsabilidad de Cáster consistía en verificar la aceptabilidad del producto terminado antes de salir al mercado. También tenía que verificar la calidad del material de las partes que se recibiera. Los objetivos generales de la empresa relacionados con sus deberes eran competir en calidad y Cáster se dio cuenta de que los socios fundadores estaban ya inclinados a superar a los competidores. Cuando impulsó las ventas del departamento para hacer los objetivos más viables, los socios habían ya establecido que se diera una garantía de 90 días para las partes y su funcionamiento en todas las calculadoras que se vendieran y minizar el número de rechazos.

La clase de problemas que había en el departamento de control de calidad se podrían agrupar en tres categorías: fallas electrónicas, fallas mecánicas y problemas de diseño. La primera categoría estaba relacionada con la falla de uno o varios circuitos. La segunda con un problema físico: que la caja de la calculadora no embonaba con los botones y con la pantalla. En algunos de los materiales que Sigma había adquirido, las aberturas de las cajas de plástico no eran adecuadas, lo que dificultaba usar todos los botones una vez que ensamblaba la unidad final. La tercera categoría del problema de control de calidad tenía que ver simplemente con la apariencia del producto terminado. Pensaban que el producto debería ser de colores fijos y que se apegara a las especificaciones originales que habían sido diseñadas en ingeniería.

Mientras que el superior de Cáster, el vicepresidente de fabricación, no había tomado ninguna medida de especificaciones para cambiar y formalizar los procedimientos de control de calidad, Cáster pensó que era importante hacerlo en forma inmediata. En ese momento había solamente tres personas trabajando bajo sus órdenes en dicha actividad; sabía que la rápida expansión de la venta de calculadoras podría cuadruplicar para el año próximo el número de trabajadores que ahora tenía. Observó los tipos de procedimientos que tendría que adoptar y recordó que el grupo de investigación y desarrollo había ofrecido diseñar y fabricar un equipo de pruebas electrónicas que tal vez pudiera necesitar y sabía que si requería ayuda del gerente de producción, la obtendría fácilmente.

Con todo esto en mente, Cáster se decidió a planear los tipos de procedimientos que se podrían seguir, a organizar las actividades en el área de control de calidad y a establecer su propio sistema de control para visualizar la actividad. Como base de todo esto, elaboró un proyecto de planificación.

Tarea

Con base en el proyecto de Cáster y colocándose en su situación, elabore, lo más preciso posible, cada parte del plan. A continuación está un plan parcialmente hecho; complételo.

Proyecto de planificación

A. Aplique el método de sistemas.

1. Objetivos de la empresa. (¿Cuáles son los objetivos aplicables a esta situación?)



104 LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

a. Objetivo formal: Situarse al nivel de los competidores por lo que respecta a la calidad.

b. Objetivo informal:

2. Formule políticas que realicen los objetivos. (¿Cuáles son las políticas que se han establecido para lograr los objetivos de la empresa?)

a. Ofrecer una garantía de 90 días en las partes y en el funcionamiento.

K

3. Planes a corto plazo para implementar políticas. (¿Qué tipo de planes se podrían considerar en esta situación?)

4. Detalle los procedimientos para implementar los planes. (¿Cuáles son las áreas donde se necesitan los procedimientos para implementar eficazmente el plan de control de calidad?)

B. Organice la actividad de control de calidad.

1. Defina el trabajo. (¿Cuál es la naturaleza del trabajo que hay que hacer?)

CONTROL

IOS

2. Identifique el personal. (¿Quién hará el trabajo?)
 3. Defina el lugar del trabajo. (¿Cómo será dicho lugar?)
 4. Como jefe de control de calidad, ¿cuáles serán los límites de mi autoridad, responsabilidad y obligación, o, al menos ¿cuáles me gustaría que fueran?
- C. Establezca los procedimientos de control, i. Objetivos de esta actividad.
2. Informe de los procedimientos.

10« LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

3. Evaluación del desempeño.

4. ¿Cómo tomar medidas de acción correctivas?
5. ¿Cómo comunicaré e instruiré a aquéllos que están implicados en esta actividad?

CONTROL 107

• Compañía Electrónica Sigma: Las funciones de un administrador

A. Aplique el método de sistemas.

1. Objetivos de la empresa. (¿Cuáles son los objetivos aplicables para esta situación?)

a. Objetivo formal: Ser competitivos en calidad.

b. Objetivo informal: Tener mejor calidad que la competencia.

2. Formular políticas para realizar estos objetivos. (¿Cuáles son las políticas que se han establecido para lograr estos objetivos de la empresa?)

a. Ofrecer una garantía de 90 días en las partes y en el funcionamiento.

b. Minimizar el número de unidades defectuosas.

3. Planes a corto plazo para implementar políticas. (¿Qué tipo de planes se podrían considerar en esta situación?)

a. Establezca tres pruebas separadas de calidad, una para cada tipo de defecto.

b. Haga que una persona revise cada una de las calculadoras.

4. Detalle los procedimientos para implementar los planes. (¿Cuáles son las áreas donde se necesitan los procedimientos para complementar eficazmente el plan de control de calidad?)

a. Establecer límites de calidad aceptable.

b. Determinar hasta qué punto se deberá revisar la calidad y quién lo hará.

c. Establezca un sistema de control de tal forma que la producción pueda tomar como base los resultados del control de calidad.

B. Organice la actividad de control de calidad.

1. Defina el trabajo. (¿Cuál es la naturaleza del trabajo que hay que realizar?)

a. Revisión física de una muestra de todas las partes recibidas.

- b. Revisar la apariencia antes de ensamblar.
- c. Revisar las partes electrónicas antes de colocarlas en la caja plástica.
- d. Revisión mecánica del producto terminado.
- 2.** Identifique el personal. (¿Quién hará el trabajo?)
 - a. Personal de control de calidad revisará partes c y d anteriores.
 - b. El departamento de recepción revisará parte a.

10t LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR UN ADMINISTRADOR

3. Defina el lugar de trabajo. (¿Cómo será dicho lugar?)
 - a. a y b estarán integradas en el mismo lugar de trabajo.
 - b. El área de control de calidad estará físicamente al lado de las áreas de ensamble final y de envío.
4. Como jefe de control de calidad, ¿cuáles serán los límites de mi autoridad, responsabilidad y obligación? o, al menos, ¿cuáles me gustaría que fueran?
 - a. Autoridad: rechazar todas las partes y productos que no cumplan con las especificaciones; trabajar en conjunto con ventas para establecer las especificaciones; manejar a todo el personal que trabajará exclusivamente en control de calidad.
 - b. Responsabilidad: Cumplir los objetivos de empresa y las políticas relacionadas con el control de calidad.
 - c. Obligación: Responsable ante el vicepresidente de fabricación de la calidad de los productos que se envíen.
- C. Establecer los procedimientos de control.
 1. Objetivos de esta actividad
 - a. Identificar los defectos lo más pronto posible.
 - b. Dar a producción retroalimentación de las normas de calidad y de la realización.
 - c. Minimizar el número de rechazos (v.g, menos de la mitad del 1%).
 2. Informes de los procedimientos.
 - a. Llenar una forma de aprobación de todas las partes y el material que se reciban
 - b. Informe periódico de los defectos de apariencia.

c. Hacer un reporte de control de calidad de cada remesa de la producción de calculadoras, anotando el número de defectos.

3. Evaluación del desempeño.

a. Establecer normas para determinar cuando se necesita atención especial.

b. Junta semanal de control de calidad con producción.

4. ¿Cómo tomar medidas correctivas?

El supervisor de control de calidad revisará todos los artículos recibidos o productos terminados que no llenen las especificaciones.

5. ¿Cómo se comunicará e instruirá a quienes estén relacionados con esta actividad? a. Se elaborarán normas por escrito.

CONTROL 101

- b. Se estudiarán los ejemplos de defectos típicos al efectuar la revisión de calidad.
- c. Se definirán los procedimientos por escrito y se mostrarán a todos los trabajadores d producción.
- d. Revisión periódica del desempeño individual hecha por el jefe y el supervisor de control d calidad.
- e. Cada persona que haga la revisión de control de calidad firmará cada remesa aue revi»

II. LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

7. La organización: Panorama general

Howard M. Carlisle. "Are Functional Organizations Becoming Obsolete?" *Management Review*. enero 1969. págs. 2-9.

Ernest Dale. *Planning and Developing Companies: Organization Structures*,

American management Association, Nueva York, 1965.

, *Organization*, American Management Association, Nueva York. 1967. págs. 61-64.

Paul M. Dauter, ed, *Current Issues and Emerging Concepts in Management*, parte II, Houghton Mifflin, Boston, 1962.

R. S. Edwards y H. Townsend. *Business Enterprise: Its Growth and Organization*, Macmillan and Co., Londres Macmillan Co. de

Canada Toronto. and St. Martin's Press, Inc., Nueva York.

1958. págs. 32-34.38-40.42.44-45.47.49-51. y 53-59. William M. Evan, "Organizational Lag." *Human Organization*, 25 (1),

Primavera 1966, págs. 51-53. J. A. Patton. "Make and Use an Organization Chart," *Business*

Management*, mayo 1963. Harold Stieglitz, *Corporate Organization Structures, Studies in Personnel

***Policy*, No. 183. National Industrial Conference Board, Inc., Nueva York. 1961. . "Organization Structures — What's Been Happening,"**

***Conference Board Record*. Junio 1968.**

8. Un acercamiento a la organización

Louis Alian. "The One-Staff Relationships." *Management Record*, XVII [91 septiembre 1955. págs. 346-349.

John K. Baker, and Robert H. Schaffer. "Making Staff Consulting More Effective," *Harvard Business Review*, enero/febrero 1969.

John F. Burlingame. "Information Technology and Decentralization,"
Harvard Business Review, 39 noviembre-diciembre 1961. págs. 121-126.

Ralph Cordiner, "Decentralization at General Electric,"
Frontiers for Professional Managers, McGraw-Hill, Nueva York.
1956.

Ernest Dale. "Centralization vs. Decentralization," *Advanced Management*, junio 1956, págs. 11-16. Ernest Dale, and Lyndall F. Urwick, *Staff in Organization*,

McGraw-Hill, Nueva York, 1960. Melville Dalton, "Conflicts Between Staff and Line Managerial.

Officers," American Sociological Review, XV(3). junio 1950. págs. 342-350.

C. A. Efferson, "In Defense of the Line-Staff Concept," *Personnel*, 43, (4), julio-agosto 1966, págs. 67-69. Raymond Ehrle, "Management Decentralization, Antidote to

Bureaucratic Mis." *Personnel Journal*, LXI, mayo 1970, pág. 397.

G. G. Fisch, "Line-Staff is Obsolete." *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 1961.

Wendell French, and Dale Henning, "The Authority — Influence Role of the Functional Specialist in Management." *Academy of Management Journal*, 9 (3), septiembre 1966, págs. 187-203

Gary R. Gemmill. "How Managers Use Staff Advice." *Personnel*, septiembre-octubre 1968. W. M. Jarmen, and B. H. Willingham. "The Decentralized

Organization of a Diversified Manufacturer and Retailer-

Genesco," in *Organization Theory in Industrial Practice*, Masón Haire. ed.. Wiley. Nueva York. 196P.

Hall H. Logan, "Line and Staff. An Obsolete Concept," ***Personnel***,

43 (1), enero-febrero 1966. págs. 26-33. "Moving Decisions Down to Where the Action Is." ***Business Week***,

diciembre 6, 1969. pág. 138. Ralph C. Persona. "How to Diversify, and Centraliza" ***Dun's***

Review and Modern Industry, septiembre 1955. págs. 41-42. John G. Staiger, "What Cannot be Decentralized," ***Management***

Record, XXIH), **enero** 1963, págs. 19-21. Robert E. Thompson, "Span of Control: Conception and Mis-

conceptions." ***Business Horizons***, verano 1964. Toussaint, Meynerd N., "Une-Staff. Conflict. (ts Causes and

Cure," ***Personnel***, **39** (3), mayo-junio 1962. págs. 8-20 Lyndall F. Urwick, "The Managers* Span of Control." ***Harvard***

Business Review, **34** (3), mayo-junio 1956. págs. 39-47. Mayor N. Zald. "Decentralization — Myth vs. Reality." ***Personnel***,

41 (4), julio-agosto 1964, págs. 19-26.

8. Establecimiento de objetivos de trabajos individuales y departamentales

J. D. Batten, ***Beyond Management by Objectives***, American Management Association, 1966.

Peter F. Drucker, "The Objectives of the Business," ***The Practice of Management***, Harper and Brothers, Nueva York, 1954.

Charles H. Granger, "The Hierarchy of Objectives," ***Harvard***

Business Review, mayo-junio 1964.

Walter Hill, "The Goal Formation Process in Complex Organi-

zations," ***The Journal of Management Studies***, mayo 1969. George S. Odiorne, ***Management by Objectives — A System of Managerial***

Leadership, Pitman. Nueva York, 1965. Phil N. Scheid, "Charter of Accountability for Executives,"

Harvard Business Review, julio-agosto 1965, págs. 88-98. Edward C. Schleh. **Management by results**, McGraw-Hill, Nueva

York, 1961.

Stanley E. Seashore. "Crítería, of Organizational Effective-

nese," **Michigan Business Review**, julio 1963. págs. 26-30 Walter S. Wíkstrom, "Management by Objectives, or Appraisal

by Results." **Conference Board Record, III Ú**, julio 1966, págs. 27-31.

, **Managing by — and With — Objectives**, Personnel Study No.

212, National Industrial Conference Board, Inc.. 1968.

10. Establecimiento da un programa da administración por objetivos

Peter Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Row, 1954.

H. F. Leavitt, and R. A. H. Mueller. "Some Effects of Feedback on

Communication." *Human Relations*, 1951. Douglas McGregor, "An Uneasy Look at *Performance Ap-*

praisal," *Harvard Business Review*, mayo-junk) 1952. Anthony P. Raia, "Goal Setting and Self Control." *Journal of*

Management Studies, febrero 1965, págs. 34-53. , "A second Look at Management Goals and Controls,"

California Management Review, verano 1966. Robert D. Smith. "MBO: A Management Strategy for the

Emerging Generation." *ASTME Veetors*, 4 (6), noviembrediciembre 1969. págs. 13-19. Henry L Tosí, and Stephen J. Carroll, "Managerial Reaction to

Management by Objectives," *Academy of Management Journal*,

diciembre 1968.

7. LA ORGANIZACION: PANORAMA GENERAL

Conceptos básicos

- **Funciones de una organización.** Una organización debe realizar tres funciones esenciales, que son: 1) crear una utilidad, 2) proveerlos medios de distribución, 3) financiamiento. Estas son las **funciones primarias** de un negocio.
- **Estructura directa o primaria.** La empresa que está compuesta solamente por las tres funciones primarias.
- **Crecimiento vertical.** Crecimiento y expansión de las funciones primarias hacia la base de la estructura.
- **Cadena gradual de mando.** La jerarquía de las relaciones formales, incluyendo las relaciones superior-subordinado, líneas de toma de decisión y líneas de comunicación.
- **Funciones secundarias.** Aquellas actividades que son necesarias para dar apoyo a las funciones directas. No se incluyen en la primera cadena de mando.
- **Crecimiento horizontal.** Resultado de la adición de personal a la estructura de la organización. Esta se expande a ambos lados, contrariamente a lo que sucede en el crecimiento vertical.

Objetivos

Después de leer este capítulo usted será capaz de;

- Explicar la naturaleza de evolución de la estructura de la empresa y los cambios que se deben realizar conforme crece la organización.
- Establecer la diferencia entre las actividades primarias y secundarias y explicar las funciones esenciales de cada una.
- Describir en qué forma se pueden organizar las actividades de trabajo y explicar los principios que deben guiar dicha organización.

LAS TRES FUNCIONES BASICAS DE UNA ORGANIZACION

Analice la situación de un hombre que intenta empezar un pequeño nuevo negocio. No importa si va a fabricar un nuevo producto o a vender un servicio, ni tampoco importa si él mismo hace el trabajo o contrata gente que lo haga. Se deben realizar las tres funciones básicas al fabricar un

producto o proveer un servicio que los clientes comprarán. De hecho, estas funciones son características de cualquier empresa, con ganancias, o sin ellas, de servicio o de elaboración de productos.

Creación de utilidades ►

Se debe crear algo de valor en forma de producto o servicio. Por ejemplo, en lo que concierne a la fabricación, un producto se fabrica o se ensambla; en una tienda al menudeo se crea un medio para su distribución; en una línea aérea se crea una utilidad de tiempo y lugar mediante el cuidado y mantenimiento de los aviones y las facilidades que hacen posible el tráfico; en una compañía de

114 LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

explotación del petróleo se produce el petróleo y se refina. Cualquier empresa debe crear un valor, mismo que constituye su motivo básico para existir. Al definir el trabajo que se va a hacer, el administrador debe preguntarse siempre: "¿Qué utilidad básica crea este trabajo?" Si hay algún objetivo para que se haga el trabajo, esta pregunta tiene una respuesta; pero si no se puede contestar, el trabajo es innecesario.

Proveer un medio de distribución **.

En seguida, es necesario distribuir a los usuarios el producto o servicio que se ha creado. La primera función sólo ha servido para crear un valor que es **potencialmente** utilizable. Sin embargo, la empresa debe lograr que este producto o servicio esté al alcance del consumidor. Por ejemplo, en la fabricación o procesamiento esta función la constituyen las ventas. En una tienda de menudeo, usualmente se le llama **comercio**. En todos los casos esta función está relacionada con el intercambio de lo que se creó por algún otro valor, que por lo general es el dinero. En una tienda de menudeo, esta función hace posible la compra, creando un lugar en el cual los artículos estén a disposición del cliente.

Financiamiento ►

Por último, ambas funciones básicas deben ser financiadas. Esto es, que se debe ganar y mantener el capital necesario para crear algún producto o servicio y distribuirlo, si se pretende que la empresa subsista. En consecuencia, este elemento necesario incluye en primer lugar no sólo el reunir el capital para que la empresa exista, sino realizar todas las actividades contables y llevar los registros para controlar el capital.

Estas tres funciones básicas se deben realizar sin importar el tipo de empresa en cuestión. Se conocen como funciones primarias o directas. No existe una organización en la cual no se realicen estas funciones.

I

Las tres funciones básicas

El producto o servicio que se proporcione a los usuarios debe tener alguna importancia

LA ORGANIZACION: PANORAMA GENERAL 115

Todas las demás actividades relacionadas con la organización son auxiliares y de apoyo por la naturaleza; se les clasifica como funciones secundarias. Resultan del crecimiento de la organización más allá de las tres funciones básicas, y se originan como resultado del aumento en la complejidad de las funciones primarias. Por ejemplo, la función secundaria es, por supuesto, necesaria y estratégica pero sólo se crea cuando los administradores primarios no pueden manejar todos los detalles de la administración de personal. De aquí que se contrate un especialista que lo releve de determinadas actividades y que le ofrezca consejo experto. Lo mismo se puede decir en lo que respecta a compras, planificación de la producción y otras muchas áreas.

EL CRECIMIENTO VERTICAL LINEAL DE UNA ORGANIZACION

Vamos a ilustrar la manera en que se amplía el panorama de las tres funciones básicas y la complejidad conforme crece la empresa.

Analice el caso de un hombre que recién ha iniciado un negocio por su cuenta y va a fabricar una nueva y revolucionaria mesa de juego. Sus amigos le pronostican que tendrá mucho mercado para ese producto. La mesa es ligera, las patas se colocan al solo toque de la mano y otro botón las libera para guardarlas fácilmente. Para iniciar el negocio, él ha aportado su propio capital y en las primeras etapas realiza las tres funciones básicas. Produce las mesas mediante la compra de materiales y la fabricación de su base. Sus ventas son por medio del sistema de ventas de puerta en puerta y él *mismo* lleva sus registros financieros.

Tal como sus amigos lo pronosticaron, la demanda del producto excede a su capacidad de producción. Cada vez emplea más y más horas en su manufactura, pero la cantidad de pedidos pendientes crece diariamente. Sus actividades de venta se limitan al anuncio verbal y, sin embargo, esto proporciona más pedidos de los que puede surtir. El resto de la familia ayuda con la producción y las entregas, pero pronto es evidente la necesidad de hacer algunos ajustes para aliviar la situación.

Desde luego que la solución adecuada para esta situación está en conseguir ayuda adicional. En un caso como éste, el administrador-propietario podría contratar a alguien que se haga responsable de algunas de las actividades en tal forma que se pueda manejar la carga total del trabajo.

Supongamos que el administrador-propietario desea llevar el control de las finanzas y, además, como el número de pedidos es alto sin que se tenga que hacer mucho esfuerzo de ventas, decide por lógica que el área en que se necesita más ayuda es la de producción; por tanto, contrata a varias

personas que colaboren en la fabricación de las mesas. Su empresa se ha desarrollado hasta el punto que se ilustra en el diagrama que aparece a continuación:

Una organización empieza a desarrollarse

ProDietario Secundario

Producción (**DroDietarioJ**)

Ventas (propietario]

Finanzas (propietario]

ODeradores

11 • LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

El propietario administra las tres funciones básicas, pero ha contratado operarios que hagan l

producción física. Sus actividades en esta área se limitan a la supervisión.

Como la demanda de las mesas aumenta y por consiguiente la carga de trabajo, continúa el proceso d división de las tres funciones básicas. Además, el propietario descubre que es necesario dedicar más tiempo] a la venta de las mesas y a los aspectos financieros del negocio. De nuevo se encuentra sobrecargado d trabajo y necesita ayuda. Decide contratar un encargado de producción que supervise esa función también personal de ventas. La empresa se ha expandido nuevamente como se muestra en el diagrama

La empresa que creció

Propietario

Ventas IDroDietario)

Finanzas (propietario)

DnRrarinrpc;

VpnrJp.dnrpq

En este punto, el propietario está aún manejando todos los asuntos financieros y supervisj directamente a los vendedores, pero ya ha delegado la supervisión directa de la producción en otn persona:

Si todo resulta bien y el negocio continúa su crecimiento, con el tiempo será necesario modificarlo aúi más. Algunos desarrollos futuros podrían ser: 1) designar un gerente de ventas que supervise a 1< vendedores, 2) contratar otro encargado, de producción que esté a cargo de la fabricación y el anterior cargo del ensamblamiento y 3) nombrar otro gerente de ventas y dar a cada uno, una zona de venta

Crecimiento vertical ►

Como se puede observar en los diagramas anteriores, el crecimiento de la emrpesa es *vertical* en s primeras etapas, esto es, que la empresa crece en altura. Esto se explica por el incremento de volumen > expansión necesaria de las funciones básicas primariás. Una organización crece conforme las activii ades; dividen siguiendo las tres líneas básicas. El crecimiento vertical

continuará mientras aumenta la carga c trabajo.

Ya que la organización de nuestro ejemplo ha crecido notablemente y pasado de la etapa de un solo hombre y las tres funciones básicas se han dividido por sí mismas y se ha añadido otro nivel a su estructura es importante determinar la forma de agrupar el trabajo que se debe hacer.

En producción, todas las tareas encaminadas a fabricar las mesas se pueden ordenar con base en la manufactura o el ensamblamiento de las partes componentes. Sin embargo, se podrían ordenar con base en

LA ORGANIZACION: PANORAMA GENERAL 117

en métodos integrados de producción o por el tipo de máquinas o materiales que se empleen para el proceso de producción. También se podrían agrupar con base en su localización. En todo caso, la cantidad de trabajo que se requiera en las diversas tareas necesarias para producir se podría agrupar en unidades de

trabajo que constituyan trabajos de tiempo completo.

Lo mismo se podría aplicar al departamento de ventas. Dado que ya hay más vendedores puesto que ha aumentado la carga de trabajo en ventas, dicho trabajo se debe agrupar con las mismas bases lógicas de trabajo de tiempo completo. Si este es el caso y sólo hay un producto, la base lógica para la agrupación será la de hacer divisiones geográficas de los territorios. Cada vendedor realizaría la misma clase de actividades que los otros en cada una de las zonas que se asignaran Si hay que vender más de un producto probablemente sea factible definir las actividades de cada vendedor a un producto en particular o a una línea de productos. Al agrupar el trabajo de los vendedores en el caso de una empresa que fabrica varios productos y que haya que cubrir un vasto territorio, la base factible tal vez sea usar ambos criterios, producto y territorio. Otra base para agrupar dicho trabajo puede ser el tipo de clientes que hay que visitar. Cualquiera de estas bases o incluso todas pueden ser factibles de utilizar.

En el ejemplo de la organización, el administrador-propietario conservó para sí la tercera función básica —finanzas— para supervisarla lo más de cerca posible. Si la empresa crece más y es necesario planear el trabajo, organizar, motivar y controlar, pronto será necesario que el propietario delegue la responsabilidad de las finanzas en otra persona y que trabaje sólo en un nivel. Con mucha frecuencia, al principio o en las primeras etapas del crecimiento de una organización, dado que las funciones se empiezan a dividir desde abajo antes de convertirse en trabajos de tiempo completo, encontramos gentes que ocupa dos puestos diferentes en dos niveles distintos. Esto se debe tomar como recurso temporal y no deseable para lograr la mejor estructura posible de la organización.

En otra situación, el administrador-propietario puede preferir tener la posición de gerente de ventas o de producción, dependiendo de sus gustos, habilidad y capacidad. En todo caso, tarde o temprano cederá estas posiciones ote segundo nivel y destinará sus actividades a la administración total de la empresa a nivel gerencial, si quiere

lograr eficazmente sus objetivos.

Cadena gradual de mando ►

El crecimiento vertical establece una cadena gradual de mando (una jerarquía de relaciones formales). Esto es, que el crecimiento vertical resulta de una serie de relaciones superior-subordinado, donde uno delega al otro, formando una línea desde el principio hasta el final. La línea de autoridad que se origina en esta forma tiene tres ventajas importantes:

- 1.** Se entiende con claridad
- 2.** Cada persona sabe de quien recibe órdenes y a quien debe informar,
- 3.** La toma de decisiones se ejerce libremente, ya que cada miembro tiene completa autoridad en su área y sólo debe consultar al superior cuando es necesario.

Además de definir las relaciones de autoridad superior-subordinado, la cadena gradual define las líneas de comunicación formal de cada persona según el trabajo que desempeñe.

11 ■ LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

l/Autoexamen: EJ desarrollo vertical de una organización

1. Identifique con una palabra cada una de las tres funciones básicas de cualquier empresa.

Para provsar a los consumidores de un *prodtr.tn a attrvir.ta n\ati* fin valor debe ñor

Para proveer a los consumidores de un producto o servicio algo de valor debe ser

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio

correspondiente.

2. Las tres funciones básicas se deben realizar sin tomar en cuenta el tipo de empresa que se analice. Y se llaman funciones

3. ¿Cuáles son las ventajas importantes de la cadena gradual de mando formada por el crecimiento

4. ¿Cuál afirmación es falsa respecto a la cadena gradual de mando?

a. La cadena representa una jerarquía de relaciones formales.

b. La línea de autoridad que representa la cadena se entiende fácilmente.

c. La cadena es un resultado del crecimiento horizontal de la organización

d. La cadena apresura la toma de decisiones.

5. Si el trabajo no crea una utilidad, es innecesario.

6. Las funciones secundarias son auxiliares y de apoyo por naturaleza.

7. El crecimiento vertical de la empresa se caracteriza por la adición de departamentos secundario

8. Las funciones primarias son básicas para la existencia de la empresa y se deben realizar

9. El crecimiento vertical de la empresa da por resultado una estructura más reducida.

10. Siempre es necesario definir el trabajo que se ejecuta y luego ordenarlo en unidades de trabajo, qí **Dueda realizar una sola**

- Respuestas al autoexamen

1. creado, distribuido y financiado

2. primarias

3. a. Se entiende claramente

b. Cada miembro sabe de quién recibe órdenes

c. Apresura la toma de decisiones

4. c 5. V 6. V 7. F 8. V 9. F 10. personi

LA ORGANIZACION PANORAMA GENERAL 119

EL CRECIMIENTO HORIZONTAL SECUNDARIO DE UNA EMPRESA

Como se dijo antes, cuando se emplea sólo autoridad directa la estructura de la empresa es primaria o directa. Si se usa básicamente en empresas pequeñas, las ventajas principales son: toma de decisiones rápida y relaciones claras de autoridad. Las desventajas principales incluyen el hecho de que los ejecutivos están sobrecargados con tantos deberes, y no se practica la especialización. Es muy difícil encontrar al administrador adecuado, ya que debe conocer de antemano todo el movimiento de la empresa; no se le da el tiempo suficiente para la planificación, investigación y control. Se aplican muchas clases de autoridad para eliminar estas desventajas. Sin embargo, antes de analizar esto, estudiaremos el crecimiento horizontal y la estructura resultante de una organización primaria y secundaria.

Crecimiento horizontal ►

Con la expansión de la organización aumenta cada vez más la carga de trabajo. Los administradores que encabezan las tres líneas básicas observan la necesidad de dividir más y más las actividades y de delegar cada vez más responsabilidad "hacia abajo". Hay un límite de actividades diferentes que puede atender el administrador, por tanto, es inminente que el personal de cierto nivel delegue trabajo al nivel inmediato inferior.

La organización tiende a crecer hacia abajo conforme se tornan más complejas las actividades, y la complejidad de éstas aumenta "adualmente cada nivel."

Por ejemplo, en la división de producción, cuando ya se ha llegado a la etapa en que se necesita un administrador de producción y varios departamentos de producción, los capataces deben realizar diferentes actividades; todas iguales para todos los capataces. Cada uno debe vigilar los materiales; planear y programar el trabajo, entrenar y *colocar* al personal y llevar los registros.

Una de las primeras actividades comunes que detecta el personal es el aumento en los trámites. Los registros de fabricación, ventas, procesamiento de pedidos, libros mayores, diarios, correspondencia y todo el papeleo esencial en los negocios modernos aumenta desmesuradamente. En cada una de las tres funciones básicas el trabajo se duplica. Llevar registros, archivos y correspondencia constituye mucho trabajo y pronto es evidente que hay que hacer algo para relevar al administrador directo de los deberes rutinarios.

Puesto que un especialista puede desempeñar mejor un trabajo de contabilidad, la solución al problema será contratarlo y darle un puesto en el que pueda dar servicio a cada sección de la empresa. Por supuesto que esto sólo se puede hacer si el trabajo de oficina que efectuó el administrador fue el equivalente a un trabajo de tiempo completo. Y también si la realización de dicho trabajo hecha por un especialista redujo los gastos operacionales de la organización como un todo. El objetivo más importante al contratar a un especialista para que realice estas actividades es relevar a los ejecutivos directos o primarios, para que éstos puedan dedicar más tiempo a las actividades básicas del trabajo.

En el ejemplo de la compañía de las mesas de juego se contratará a un mecanógrafo para así empezar a formar un equipo de oficina que funcione para toda la empresa. Esta modalidad la originan todos los especialistas en administración que prestan sus servicios para toda la empresa. Los ejecutivos directos son relevados de aquellas responsabilidades que pueden desempeñar más económicamente los especialistas.

Con la contratación de especialistas o de personal nuevo, el crecimiento vertical es más lento, ya que siempre extiende las cadenas primarias de mando en vez de permitir que la línea sólo crezca hacia abajo. En cada área es necesario contratar alguna clase de especialistas (con la consecuente duplicación de trabajo), lo que permitirá que la organización crezca *"hacia afuera"*. En esta forma se logra en la organización un crecimiento horizontal, más que vertical. Un ejecutivo primario realiza una de las tres

actividades más importantes y no tiene que ser "ajonjolí de todos los moles"; más bien se le permite concentrarse en su función principal y recibe un atesoramiento que lo ayuda y la colaboración de un equipo de especialistas. Por ejemplo, con frecuencia en las organizaciones modernas la función del personal se desarrolla de una manera similar a la descrita. Es necesario procurar, colocar y mantener al personal para cada una de las tres funciones básicas de producción, distribución y finanzas. Esta función se podrá manejar en cada una de las tres cadenas primarias de mando cuando existe el crecimiento vertical en la estructura de la organización. Es evidente que esta clase de crecimiento puede ser el origen de una duplicación de esfuerzos y de responsabilidades y causar competencia innecesaria e inútil del personal. En esta forma, se simplifica el trabajo y es posible relevar a las líneas ejecutivas de determinadas responsabilidades, permitiendo así el crecimiento de la empresa sin gastos o ineficacia en el uso de los recursos humanos. El siguiente cuadro muestra la posición de la organización de esta actividad.

Posición organizacional de personal

Propietario

Gerente

de producción

Gerente de ventas

■ Encargado de producción (Fabricación)

Gerente de finanzas

Encargado de Producción (Ensamblaje) 11

1

Gerente

de distribución

Gerente

de distribución

Operadores

Operadores

Vendedores

Vendedores

Este tipo de crecimiento no ocurre necesariamente en el nivel superior de una compañía, ***pero puede ocurrir a cualquier nivel administrativo.*** Los especialistas son necesarios cuando hay que ayudar a determinada actividad técnica o coordinar las actividades que son comunes a cualquier nivel en particular. Obsérvese por ejemplo, la división de ventas de la compañía de mesas de juego después de que ha crecido, hasta el punto que atiende un área geográfica relativamente amplia, y que se divide en tres distritos. Es atendida por un número de vendedores que informan al gerente de ventas. El trabajo que realizan aquéllos y los gerentes de ventas de distrito tiende a ser similar en cada nivel.

En una organización dedicada a las ventas, la venta directa no es la única actividad necesaria para lograr una distribución eficaz; cada vendedor de distrito debe informar al gerente de ventas de distrito los cambios respecto a la demanda, y los cambios, deseos y necesidades del cliente. Esta información se filtra desde la base y hay que corregirla finalmente hasta el nivel más alto de tal forma que la compañía pueda tener una visión completa de su mercado. Para el puesto más alto debe ser factible centralizar la investigación de mercado ligada a la cadena primaria de mando donde el tipo de actividad anterior podría constituir un trabajo de tiempo completo. De este modo los informes acerca del campo se pueden enviar directamente al grupo de investigación de mercado cuyos especialistas podrían entonces pronosticar **1**

LA ORGANIZACION: PANORAMA GENERAL 181

condiciones de la demanda y las necesidades cambiantes del cliente, y podrían evaluar todos los factores necesarios para planear las ventas y los programas de fabricación. Así, se puede lograr la simplificación del trabajo en esta fase de la labor de ventas, requiriendo sólo del nivel ejecutivo para conservar la dirección general de los planes. Los especialistas se podrían encargar de todos los detalles y el trabajo de rutina, así

como de la planificación creativa.

La misma clase de coordinación servirá para otras actividades especiales conforme crezca la empresa. Por ejemplo, la publicidad o promoción de ventas puede ser provechosamente centralizada como una actividad que dé servicio al grupo total de ventas. De este modo se puede eliminar la duplicación del trabajo para dichas actividades, y elaborar métodos mas consistentes y políticas de publicidad para cada distrito. Si la publicidad se canaliza de acuerdo con el distrito, así como es estrictamente necesario hacerlo en el crecimiento vertical de la estructura de la organización, ocurrirá con facilidad la inconsistencia en las políticas y los programas junto con la de esfuerzos y responsabilidad.

• ***Cuestionario***

La división de las ventas de la compañía de mesas de juego se ha expandido, tanto vertical como horizontalmente. La división tiene ya tres administradores de ventas de distrito, cada uno supervisando a cuatro vendedores. También tiene dos departamentos de personal especializado (promoción de ventas e investigación de mercado). Escriba el puesto apropiado en cada espacio para indicar la posición de cada grupo de trabajadores y la actividad del personal dentro de la división de ventas.

Gerente de ventas

En el caso de una empresa pequeña no ocurren los problemas de organización que se han mencionado, referentes al crecimiento vertical, y de hacerlo, serían también evidentes cuando la empresa aumentara en tamaño y complejidad al grado de que llegaran a ser graves.

En la división de fabricación de la misma compañía se pueden observar muchos ejemplos de la necesidad de emplear especialistas según aumentan la carga de trabajo y el tamaño de la empresa. Actividades diversas, tales como compras, control de producción, diseño de producción, diseño de los procesos de desarrollo de productos, control de calidad y mantenimiento facilitan el trabajo de los ejecutivos directos que actualmente producen mesas de juego, y tienden a ser removidos de la línea y a ser centralizados

solamente en un puesto como especialistas en administración. Así, los supervisores se pueden concentrar en la supervisión real de producción y reciben ayuda directa e indirectamente en su trabajo mediante los servicios técnicos y la coordinación de los especialistas.

- **Respuestas al cuestionario**

Fila 1. Promoción de ventas. Investigación de mercados Fila 2. Gerentes de ventas de los distritos 1, 2 y 3 Fila 3. Vendedores 1. 2 3. v 4

1«8 LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

Estructuración del trabajo dentro de la organización ►

Ya se ha visto que los tipos básicos de trabajo que se realizan en cualquier organización se ajustan perfectamente dentro de las tres categorías de creación de utilidades, distribución y financiamiento. Si esto es así, se debe aplicar en cualquier área de una organización, así como a la organización como un todo. Analice la situación de un gerente de zona en la división de ventas de una compañía petrolera. El trabajo que realiza parece conformarse al siguiente modelo.

Operaciones. El objetivo básico es proporcionar un servicio al cliente mediante la creación de utilidad de lugar y tiempo respecto a los diversos productos petroleros. Dichas utilidades se crean mediante la existencia y el mantenimiento de un lugar de operaciones por medio del cual se pueda canalizar el producto a los clientes. Así, el gerente de zona crea o ha creado para él una planta importante que le da básicamente una utilidad de lugar.

Ventas. Debe hacer que esta utilidad sea ventajosa para los clientes mediante sus actividades de venta directa. En esta forma, distribuye la utilidad con la venta de productos petroleros.

Administración. Por último, debe estar relacionado con la administración de las políticas de la compañía *referentes* al financiamiento y a otros factores tales como crédito y cobranzas, presupuestos y bienes raíces. Tales actividades corresponden claramente a la tercera categoría básica: finanzas. Esto es, están relacionadas con el mantenimiento de la integridad financiera de la zona según la política general de la compañía.

Aparte de esta clasificación básica de trabajo, por lo general es cierto que este nivel de trabajo de oficina tiende a ser el primer tipo de trabajo que se divide horizontalmente.

Criterios para agrupar el trabajo

Ya se ha dicho que cuando un administrador organiza para cumplir con el trabajo, primero lo hace con base en el trabajo mismo, esto es, que las actividades básicas que realiza la compañía para lograr sus objetivos están definidas en bases lógicas. Por tanto, dichas actividades básicas se dividen verticalmente conforme aumenta la carga de trabajo y se utilizan para cuando se asigna trabajo al personal; la gente que debe realizarlo constituye el segundo

elemento en la organización. Las designaciones de trabajo deben ser equitativas en cada nivel y siempre constituirán trabajos de tiempo completo. El elemento final es también *muy importante* en la empresa y está relacionado con los factores físicos necesarios para la realización del trabajo. Las herramientas con las que trabaja el personal son tan importantes en el desarrollo sano de la estructura de la organización como el trabajo que haya que realizar y el personal que lo hará.

- RESUMEN -

Hay tres funciones básicas que una empresa debe llevar a cabo para continuar su existencia. Debe crear una utilidad, contar con medios de distribución y financiamiento. Estas se conocen como funciones primarias porque son la clave para la supervivencia continua. Conforme la empresa crece y estas funciones primarias se desarrollan, hacia abajo o hacia arriba, se forma una cadena gradual de mando desde arriba hasta la base. Dicha cadena de mando o jerarquía de relaciones formales especifica las líneas de autoridad y responsabilidad, así como las líneas de comunicación y de toma de decisiones. En tanto ocurre la expansión, sólo es una estructura de organización primaria en términos de estas tres funciones básicas.

Sin embargo, si continúa el crecimiento de la empresa finalmente se hace necesario contratar personal que tenga otras especialidades. Como se contratan especialistas en diversas áreas, la organización empieza a experimentar el crecimiento horizontal y la estructura resultante es, a la vez, primaria y secundaria.

LA ORGANIZACION: PANORAMA GENERAL 1«3

Repaso del capítulo 7

]// Examen

Encierre en un *circulo* la respuesta correcta o indique falso **(F)** o verdadero **(V)** en el espacio correspondiente.

1. Según se vuelven más complejas las actividades, la organización tiende a crecer hacia abajo con mucha rapidez.
2. El crecimiento horizontal sólo puede ocurrir en el nivel superior de una organización. „
3. La publicidad y la promoción de ventas son ejemplos de actividades secundarias especializadas
4. ¿Cuál de las siguientes *no* es una función básica de todos los negocios de una empresa?
 - a. Investigación
 - b. Financiamiento
 - c. Distribución
 - d. Creación de una utilidad
5. Las funciones primarias se originan como resultado del crecimiento en complejidad de las funciones secundarias
6. Las tres funciones básicas primarias se pueden aplicar a la estructura de un departamento de la empresa, así como a la organización misma.
7. ¿Cuál de las siguientes *no* es una ventaja dentro de una estructura de organización primaria?
 - a. Permitir una rápida toma de decisiones.
 - b. Poder entenderse claramente.
 - c. Impulsar la especialización.
 - d. Son ventajas todas las mencionadas.

8. El crecimiento horizontal está representado por una expansión de las funciones primarias.
9. El crecimiento horizontal disminuye la expansión de las cadenas primarias de mando.
10. La razón del crecimiento horizontal se puede localizar en la necesidad de prevenir la duplicación del trabajo.

114 LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

Cuestionario

I. Describa el desarrollo evolutivo de la estructura de una empresa según los cambios que se dan en la división del trabajo y la especialización de las actividades primarias y secundarias como resultado del

í-rrr imírntn

2. Tomando como ejemplo su propio trabajo (sí tiene usted un puesto administrativo) o en su defecto el trabajo de su superior:

b. Describa las principales tareas de apoyo que otros realizan dentro de la empresa.

- **Respuestas al examen**

|v av

2. F 7. c

3. V 8- F

4t av

5.F 10. V

- **Respuestas al cuestionario**

1. Inicialmente la empresa adopta una estructura primaria con poco personal administrativo que realiza las tareas administrativas esenciales. Según ocurre el crecimiento se contrata más personal administrativo y se desarrolla el crecimiento vertical con la consecuente división de las responsabilidades primarias. El desarrollo continuo por lo general ocasiona la contratación de especialistas que realizan las funciones específicas de apoyo proporcionando con ello al trabajo primario de administración más tiempo para que resuelva sus responsabilidades administrativas primarias cuya complejidad va en aumento.

2. La respuesta depende de las circunstancias.

8. UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION

Conceptos básicos

- ***Descentralización.*** El grado al que se dispersa la toma de decisiones a través de toda la organización.
- ***Concepto de orientación hacia las utilidades.*** División de la empresa en unidades administrables usualmente llamadas divisiones. Cada división la dirige un equipo administrativo que es relativamente independiente. Su desempeño se juzga con base en la utilidad que se obtiene.
- ***Principio de objetivos.*** El claro establecimiento de objetivos como prerrequisito al iniciar una empresa o al desempeñar cualquier actividad.
- ***Principio de objetivos no conflictivos.*** Los objetivos de las unidades de la organización se deben complementar, suplementar, apoyar y combinar entre sí.
- ***Principio de coordinación.*** El cuadro de la organización debe proporcionar la integración tanto de los recursos humanos como de los técnicos.
- ***Paridad de autoridad y responsabilidad.*** La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales si se va a responsabilizar al personal.
- ***Unidad de mando.*** Cada subordinado debe ser responsable sólo ante un superior.
- ***Principio de delegación.*** Delegación es el proceso mediante el cual el administrador asigna responsabilidad, garantiza autoridad y crea obligación.

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar qué se puede y qué no se puede delinear en un organigrama de una organización típica.
- Describir las principales clases de puestos secundarios, sus actividades características y sus finalidades.
- Entender las diferencias básicas entre centralización y descentralización y las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

- Enumerar y definir los principios fundamentales de una buena estructura de la organización.

AUTORIDAD PRIMARIA Y SECUNDARIA EN EL ORGANIGRAMA DE LA

ORGANIZACION

"Los organigramas de organización vienen en varios tamaños, colores y texturas. La mayoría son en negro y blanco e impresos en papel. Algunos se fijan en las paredes y están hechos de materiales fácilmente cambiables. Unos vienen muy detallados y otros sólo bosquejados. Algunos tienen el letrero "confidencial" y se encierran en el escritorio de los escogidos; otros se distribuyen ampliamente y están a la mano. A pesar de todas estas y otras variaciones que podríamos citar, todos los organigramas de la organización tienen por lo menos una cosa en común: no siempre muestran cómo funciona la empresa. O como algunos dicen, no muestran a la empresa verdadera."

1M LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

Aun el organigrama más esquemático resulta inadecuado como organigrama de una empresa y como explicación de cómo trabaja dicha organización-

Lo que muestra el organigrama *•

El organigrama de la organización de la mayoría de las empresas muestra:

División del trabajo en sus componentes, mismos que pueden ser divisiones, departamentos o individuos. En el organigrama convencional las casillas representan estos componentes de trabajo.

2. *Quién* es el supervisor de cada quien. Las líneas oscuras del organigrama representan esta relación superior-subordinado, con su flujo consecuente de responsabilidad, autoridad y obligación.

Hay varias cosas implícitas en estos dos puntos, que el organigrama debe expresar:

- La naturaleza del trabajo que realiza el componente, dependiendo del título descriptivo en la casilla, que debe ser específico; por ejemplo, diseños de ingeniería, planificación especulativa a proyectos especiales.
- La agrupación de los *componentes* con una base funcional regional o de producto. Esto también se expresa de algún modo en los rótulos de las casillas.
- Los niveles de administración según las relaciones entre superiores y subordinados. Todas las personas o unidades que informen a la misma persona están en el mismo nivel. El hecho de que puedan ser encuadrados en planos horizontales diferentes no significa que cambien de nivel.

Más allá de esto, es difícil puntualizar cualquier cosa específica acerca de la empresa. Por consiguiente, lo que el organigrama no muestra con frecuencia es más interesante que lo que sí muestra

Lo que no muestra el organigrama ►

El primer enunciado del organigrama no muestra el grado de autoridad y responsabilidad de todo el personal. Como se dijo antes, el organigrama delinea las relaciones superior-subordinado y el proceso consecuente de delegación de autoridad, pero no indica sus diferencias y la influencia entre las dos personas que aparecen en el mismo plano del organigrama. Por ejemplo, un organigrama puede mostrar a un gerente de fabricación y a uno

de personal, ambos informando al presidente; esto podría parecer que implica que ambos (con respecto a sus áreas funcionales) tienen igual autoridad e influencia dentro de la empresa. Sin embargo, en la práctica real el segundo puede tener una influencia mínima. Rara vez se le consulta para la toma de decisiones, no se le da mucha importancia respecto a las operaciones diarias y sus responsabilidades se pueden limitar a simples aspectos de trámite de las relaciones empleado-empresa. Avanzando un poco más, puede ser que haya gente en el segundo nivel de administración, en la fase de producción, con mayor influencia y autoridad que él. Desde luego, este fenómeno no es evidente en el organigrama. Sin embargo, supóngase que la empresa se enfrenta a una sindicalización concentrada. La empresa probablemente pedirá ayuda al gerente de personal y entonces la importancia de éste en 1

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION 129

empresa aumentará sustancialmente y su cargo revestirá mayor significación. Si el sindicato es derrotado en su intento de organizar la fuerza de trabajo, la recién descubierta importancia del gerente de personal puede ser permanente. Esto es porque el respeto que se ha ganado se debe a sus exitosos esfuerzos. Y aun cuando triunfe el sindicato, su papel en las operaciones diarias puede adquirir o aumentar su significación por la necesidad de negociar un contrato de trabajo, adiestrar supervisores de producción, negociar con los representantes sindicales, administrar el contrato con bases programadas día a día, solucionar las violaciones a lo pactado y contender en cada una de las múltiples facetas del *trato* contractual.

Un segundo enunciado que tampoco muestra el organigrama es la diferencia verdadera entre actividad primaria y secundaria. Ambas constituyen relaciones de autoridad y la autoridad secundaria puede variar entre consejera y funcional. Puesto que típicamente el organigrama no muestra qué tipo de autoridad tiene el nivel secundario con respecto a las diversas áreas, el observador de éste no sabe cómo trabaja realmente la empresa. Con base en el conocimiento de las organizaciones en general podemos conjeturar u ofrecer pronósticos de lo que podría ser el caso, pero estas suposiciones no siempre son acertadas.

Tercero, el organigrama no muestra las líneas de comunicación. Sí indica algunos de los mejores canales de contacto; pero si la empresa se apega sólo a éstos, no se hará nada. Es un postulado de organización que ninguna unidad o individuo opera aisladamente de los demás. Todos están ligados por una intrincada red de comunicaciones. El funcionamiento adecuado de la empresa descansa en esta red y en cada unidad o individuo que forma parte de ella. Esquematizar la red total de comunicaciones es prácticamente imposible. Intentarlo e introducir ciertas rigideces puede frustrar su funcionamiento.

El enunciado final es la empresa informal. Esta abarca todas las relaciones informales, canales de comunicación e influencias o centros de poder que se desarrollan todo el tiempo, mientras la gente actúa entre sí.

La empresa informal es una extensión de la formal y se origina para facilitar el cumplimiento de las tareas. De acuerdo con algunas necesidades, la empresa informal realiza el trabajo "a pesar de" la estructura formal. El administrador que conoce la estructura informal y cómo usarla, tiene una ventaja de opción y puede muchas veces acortar la "red obligada" y, en consecuencia, lograr resultados más rápidos.

El organigrama de la empresa no muestra: * **Rrarin**s de autoridad

rdaderas entre actividades prime

1 JO LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

CONFLICTO ENTRE FUNCIONES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Las empresas no siempre ajustan su operación a su esquema teórico. Una de las áreas en que a menudo encontramos tal diferencia es la de las relaciones entre las funciones primarias y secundarias, que aparentan estar bien definidas en los organigramas pero que en la práctica causa muchos problemas.

La historia de las relaciones primarias y secundarias es similar al pleito entre los Hatfields y los McCoys. Con frecuencia parece insensato pero originalmente empezó y sigue existiendo porque:

menudo ninguna de las partes entiende . el papel y la función de la otra.

**2. Las líneas funcionales y departamentales de autoridad, rt _
sabilidad y obligación no se definen con claridad.**

3. Por naturaleza se tratan de oponer al otro de alguna manera.

Los administradores directos o primarios con frecuencia reclaman que los miembros de las funciones secundarias de la empresa no tienen responsabilidad porque no están en la "línea de fuego". En suma, reiteran que los administradores secundarios tratan de sobrepasar la autoridad que se les dio; que su consejo y ayuda y programas no contribuyen a solucionar los problemas y a lograr las metas de producción; que trata de tomar ventaja porque tiene lazos más estrechos con la administración general. Las quejas acerca de las funciones secundarias se pueden resumir diciendo, quizá, que los administradores primarios creen que ellos son los únicos que mantienen a la empresa y que la hacen funcionar. "No podemos lograr esto con las múltiples interferencias del personal secundario, que no aprecia nuestros problemas y que no aporta la calidad, la ayuda y el apoyo que se supone que debe aportar".

Por otro lado, los administradores secundarios tienen otras quejas. Con frecuencia dicen que los primarios rehusan su ayuda; que ellos deberían tener más autoridad en las diversas áreas de expertos, y que el problema real está en que los administradores primarios fundamenten y sigan todos los programas y procedimientos que diseña y administra el personal secundario.

La discusión anterior no está hecha para implicar o sugerir remotamente que los administradores primarios y los secundarios estén siempre en problemas el uno con el otro, o que nunca haya cooperación e integración

de esfuerzos entre ellos. Más bien el punto es que la gente que tiene varios puestos en la empresa siempre está en posibilidad de ocasionar algún conflicto. Esto no sólo es cierto respecto a las relaciones secundarias y primarias, sino que es posible en una situación en que dos o más personas interactúen para lograr resultados. El mismo tipo de problemas interpersonales antes citados se puede dar entre dos administradores primarios que dependen en cierto grado uno del otro para lograr los resultados en su respectivo departamento. Cuando una empresa no está funcionando como debería, el factor clave para conseguir un mejoramiento es la comunicación entre las áreas y la gente implicada. Las empresas funcionan con más eficacia y la gente integra mejor sus esfuerzos si las siguientes condiciones están presentes:

- **Cuando una persona está conciente de todas sus metas y objetivos.**
- **Cuando cada persona ha tenido un papel activo importante al determinar cuales son los objetivos y al planear la mejor forma de lograrlos.**
- **Cuando cada persona está profundamente compenetrada del papel y la función de los otros miembros del equipo y entiende a la perfección la finalidad de las diversas funciones.**

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION 131

- Cuando la maquinaria se construye dentro de la estructura de la empresa para que la gente interactúe en un clima condicionado para crear comunicación y para resolver problemas, contrariamente a lo que sucede cuando se adopta una conducta defensiva.

- Cuando las líneas de responsabilidad y autoridad se han establecido con claridad y el personal las

entiende.

- Cuando prevalece una atmósfera de "trabajo de equipo" y a cada uno de sus miembros se le encomienda una tarea a su alcance, así se comprende y aprecia mejor las tareas de los demás.

- *Cuestionario*

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. El organigrama de empresa no muestra el grado de autoridad, responsabilidad e influencia de la gente dentro de la empresa.

2. Los conflictos de las funciones primarias y secundarias con frecuencia se originan porque ninguna de las partes entiende o aprecia la función de la autoridad departamental.

3. El esquema de empresa se utiliza para revelar la verdadera diferencia entre funciones primarias y

wrrnnHarias

EL PAPEL Y AUTORIDAD SECUNDARIO

Antes se ha esbozado la *diferencia* entre funciones primarias y secundarias según las actividades o el tipo de trabajo que cada uno desempeña. De conformidad con ello se ha inferido que la producción, la distribución y las finanzas son las actividades primarias en la empresa y las demás características secundarias. Se las ha diferenciado de este modo con la finalidad de dar una explicación conveniente.

embargo, si se entiende bien, son las relaciones de autoridad entre actividades primarias y secundarias, y no se relacionan con el tipo de trabajo que se desempeñe.

La práctica común ha dado en llamar consejera a cualquier tipo de

autoridad secundaria y esto ha causado muchas malas interpretaciones en las organizaciones.

Hay dos categorías más amplias de autoridad secundaria. La primera es la del personal secundario (que incluye el "asistente de" y el personal general). El segundo es la del personal especialista (que incluye el personal consejero, el de servicio, el de control y el funcional).

EL PERSONAL SECUNDARIO

La **funniññ** Hrl **asistpntp**

El organigrama ilustra la posición del "asistente de" en la estructura de la empresa. Se puede observar que dicho asistente no tiene responsabilidades de supervisión. Por el contrario, quien ocupe ese puesto tendrá un cuadro limitado de deberes destinados a ampliar la capacidad de trabajo del administrador.

Í. • **ResDuestas al cuestionario** 1.V 2. F 3.F

El asistente

fYt» ;dente

Gfirpnte de Producción**Gerente****de Mercadotecnia****Gerente de Finanzas**

La finalidad de este puesto es aumentar la eficiencia del administrador, al cual está estrechamente ligado para relevarlo del trabajo rutinario que de otra forma tendría que desempeñar él. Por medio de esta relación el "asistente" podrá recopilar y hacer la evaluación preliminar de los datos necesarios para la toma de decisiones, interpretar la información de los varios tipos de reportes en tal *forma* que se puedan volver a interpretar y asimilar con más facilidad. Procesar ciertos tipos de documentos para su distribución a los miembros del personal; actuar como representante del administrador en las juntas o funciones, explicar los planes o presupuestos a los demás y servir como adjunto del administrador, en algunas situaciones, el administrador de hecho debe otorgar a su asistente la autoridad para que actúe como su representante. Esto por supuesto significa que el "asistente" puede dar instrucciones en nombre de su superior, así como tomar decisiones que afecten tanto a la empresa como a los empleados. Lo importante de esto es que no importa quien ocupe dicho puesto, debe estar conciente del grado de influencia que tiene y que todos los que tengan trato con él también aprecien su posición en las funciones diarias de la empresa.

Personal general ►

El siguiente organigrama ilustra la posición del personal general en la estructura de la organización

Personal**Presidente****Vicepresidente,****Pmrii ir.r.iiSn**

Vicepresidente, Mercadeo

Comité formado

por el presidente y todos

los vicepresidentes.

Vicepresidente, Personal y Relaciones Industriales

Vicepresidente, *Finanzas*

Vicepresidente Investigación y Desarrollo

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION 133

El personal general está formado por todos los administradores en jefe de la empresa. Su finalidad típica es conjuntar en un solo grupo a todos los expertos necesarios y los incentivos para elaborar planes y tomar decisiones acertadas. El presidente es quien toma la última decisión, pero las decisiones más importantes las toma después de haber consultado con su gente clave. El papel de este equipo es tal vez el que mejor se ilustra con la milicia. Durante la Segunda Guerra Mundial, el general Eisenhower fue en última instancia el responsable de los acontecimientos bélicos en su esfera de acción; pero las decisiones tácticas principales *fueron* tomadas después de que cada uno de los oficiales bajo su mando tuvieron la oportunidad de contribuir con sus conocimientos y percepción. En los negocios, el equipo general está relacionado con las decisiones referentes a gastos de capital, localización de la planta, introducción de nuevos productos, planificación de ganancias y desarrollo de la organización.

EL PERSONAL ESPECIALISTA

Personal consejero ►

El equipo consejero, como su nombre lo indica, aconseja a los administradores primarios. Ya sea porque se lo piden o por su propia iniciativa, estudiará problemas, ofrecerá consejo y preparará planes. Las ideas y el trabajo de la persona que desempeña un papel de consejero pueden ser aceptadas, rechazadas o modificadas por otros administradores. Un ejemplo ilustrará mucho mejor esta actividad consejera.

Supóngase que hay un puesto vacante en uno de los departamentos de producción de la empresa. Normalmente es el departamento de personal el que recluta solicitantes para dicho puesto y selecciona dos o tres que considera aptos para desempeñarlo. Dichos solicitantes se envían al administrador departamental para que mediante una entrevista indique cual de ellos es el mejor. En este momento el jefe de personal puede sugerir y dar sus razones para ello; en pocas palabras, aconsejar cual es el candidato que él considera mejor calificado. Sin embargo, el administrador está en libertad de escoger a uno de los otros si así lo desea. No está obligado a seguir el consejo y la opinión del jefe de personal.

En cierto sentido, esto significa que cuando los miembros secundarios adoptan una posición consejera están en cierto modo a la defensiva. Deben realizar una tarea más eficaz de ventas. Lo mejor que pueden hacer al "vender" sus ideas es apoyar su opinión con pensamientos lógicos, así habrá más probabilidades de que sean escuchados y de que siga su consejo.

Personal de servicio ►

Este equipo desempeña actividades que previamente fueron descentralizadas y realizadas en cada departamento individual. Lo que origina la necesidad de crear un personal de servicio es la duplicación ineficaz de trabajo en diversas áreas de la empresa. Los departamentos secundarios de servicio reciben impulso cuando la concentración de facilidades permite un desempeño más económico y un mejor control. Una vez que las actividades han sido removidas de línea hay necesidad de utilizar los servicios de personal secundario para evitar la duplicación de trabajos. De este modo, el personal de servicio no se crea para tomarlo o dejarlo; si hay que realizar algún trabajo, ***el personal primario debe descansar en el secundario*** para lograrlo.

El desarrollo de un departamento de mantenimiento en el área de producción es un buen ejemplo. Cuando la compañía era pequeña, cada departamento de producción tenía uno o dos hombres que se encargaban del mantenimiento de dicho departamento. En otras palabras, estuvieron bajo la supervisión directa de un supervisor departamental. Sin embargo, cuando la empresa creció, fue cada vez más difícil encontrar personal que tuviera todos los conocimientos necesarios para encargarse de todas las fases de mantenimiento; aumentó rápidamente el número de personas que se necesitaban para dicho mantenimiento y se hizo una fuerte inversión en herramientas y equipo especial que se requería. Además de esto, los supervisores estaban sobrecargados de trabajo al tratar de vigilar tanto la producción como el

134 LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

mantenimiento. En ese momento se tomó la decisión de crear el cuerpo de servicio (departamento de mantenimiento central) para que diera servicio a toda el área de producción.

Personal de control

El personal de control tiene control directo o indirecto de todas las unidades de la empresa. En el caso de control directo, puede actuar como representante del administrador primario. Por ejemplo, el departamento de control de calidad tiene una relación directa con el jefe de producción, pero no con los demás departamentos de producción, como fabricación y ensamble. De hecho, el jefe de producción puede otorgar autoridad directa al personal para detener la línea de ensamble si hay problemas de calidad. El caso del control indirecto se ilustra cuando el personal puede exigir cumplimiento de los procedimientos, conocimiento de ciertos informes o en su defecto ser consultado para interpretar políticas. Por ejemplo, se puede solicitar a los encargados departamentales que estén en contacto con el departamento de relaciones industriales antes de dar respuesta a ninguna queja y transmitir esto al empleado como la posición oficial de la compañía. En éstas y otras formas el administrador está restringido en alguna fase de la operación de su departamento.

Personal funcional

Por último, la autoridad del personal funcional existe cuando un administrador tiene autoridad directa sobre cierta fase de la operación de otro administrador y también ejerce su autoridad en otras líneas además de las que establece la estructura de la organización. Para precisar, al administrador secundario se le otorga autoridad primaria limitada. Para ilustrar esto, supóngase que un empleado de un departamento es responsable de elaborar un reporte de costos de las actividades del departamento a diario o por semana. Aunque técnicamente la estructura formal indica que la persona en cuestión sólo es responsable ante su supervisor, alguien del departamento de contabilidad y costos puede tener la autoridad funcional para revisar que el reporte se haga completo y en forma adecuada. Si hay algún problema, el experto en costo puede recurrir directamente a la persona responsable, "brincando" al supervisor inmediato del proceso. Es claro que este tipo de autoridad secundaria se debe restringir a situaciones excepcionales; si se vuelve demasiado lejos o es demasiado extensa podría destruir por completo la eficacia del administrador primario.

PERSONAL

ESPECIALISTA

Auxiliar General

de Asesoría de Servicio de Control Funcional

SECUNDARIO

SECUNDARIO

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION 135

V^Autocxamcn: Aspectos de la autoridad secundar

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. En una empresa de cualquier complejidad, los departamentos secundarios son necesarios más que auxiliares.
2. Los departamentos secundarios están mejor caracterizados por el tipo de trabajo que desempeñan.
3. Los departamentos secundarios son, por naturaleza, estrictamente consejeros.
4. Bien entendido, la diferencia primaria-secundaria radica en las relaciones de autoridad.
5. La finalidad del asistente es relevar al administrador primario de alguna responsabilidad.
6. La finalidad del asistente es ampliar la capacidad de trabajo del administrador.
7. Se le puede otorgar autoridad limitada al asistente para que actúe como representante del administrador.
8. El personal general releva al presidente en la toma de decisiones más importantes.
9. Debido a que una persona del personal secundario es consejero, es un especialista en su campo, el administrador primario está obligado a fundamentar las proposiciones del personal consejero.
10. Al personal de servicio se le llama así, porque el administrador primario puede escoger, utilizar o no los servicios del mismo.
11. El personal de servicio efectúa varias actividades que se necesitan periódicamente, aun cuando no se puedan llamar actividades esenciales.
12. Después de recibir el consejo del personal de *control*, el administrador puede aceptarlo, rechazarlo o modificarlo.
13. El personal funcional es el más restrictivo para el administrador primario.

14. Los administradores primarios con frecuencia se quejan de que los administradores secundarios sobrepasan su autoridad.

15. Los administradores secundarios con frecuencia se quejan de que los primarios rehusan su ayuda.

• Respuestas al autoexamen

1 | **i** **P** **F** **n** **P** **4** **v** **5** **f**

RV **7. V**

fl F 9.F 10. F 11 F 12. F

13. \

1R V

13i LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

DESCENTRALIZACION

Según se vuelven más complejas las empresas, se ha continuado la búsqueda de métodos de administración que incrementen la flexibilidad de la empresa y al mismo tiempo magnifiquen la contribución de los individuos de todos los niveles de la estructura. Uno de los métodos que se han desarrollado es la descentralización.

El término ***des centralización*** se ha usado en muchas formas. A una empresa que tiene varias plantas de fabricación localizadas por todo el país se la describirá como un sistema de producción descentralizado. De igual forma, una empresa con instalaciones de almacenamiento ubicadas en todos sus centros de mercado clave tendría un sistema de distribución descentralizado. Ambos son ejemplos de descentralización física. Esto es, que ilustran la dispersión de instalaciones físicas para cumplir algún objetivo, tal como reducir los costos o proporcionar un mejor servicio al cliente.

Sin embargo, cuando aquí hablamos de descentralización nos referimos al grado en el cual la toma de decisiones se descentraliza o dispersa por toda la empresa.

La descentralización implica tanto una ampliación selectiva como una concentración de autoridad al mismo tiempo. Conforme se descentralizan más las empresas, por necesidad, ciertas decisiones se deben tomar al nivel superior. Debido a que es difícil decidir cuales decisiones delegar, la descentralización está lejos de ser una ciencia exacta.

El concepto de orientación hacia las utilidades ►

La orientación hacia las utilidades es el método que se desarrolla como consecuencia del crecimiento de la descentralización. Desde la Segunda Guerra Mundial, la idea de la orientación hacia las utilidades como la forma más eficaz de una corporación se ha extendido a través de todos los Estados Unidos. Su estructura básica es lo suficientemente sencilla para entenderla. La empresa se divide en unidades administrables llamadas centrales de utilidades. A cada una se la trata independientemente y se la administra mediante un equipo administrativo cuya responsabilidad consiste en ganar el reembolso satisfactorio de la inversión que tiene a su disposición. Se da bastante libertad para tomar decisiones respecto a la realización a cada administrador en su central de ganancias. Debido a que son ellos los responsables de los efectos que causen sus decisiones, se les motiva para que tomen decisiones que den como resultado un

máximo de ganancias.

Gomo se podría esperar, la creación de centrales de utilidades separadas, por lo general es característica de empresas a gran escala con muchos productos primarios. Se establecen varias divisiones diferentes, con base en la similitud entre los productos y los clientes que los compran; así, cada una de las divisiones funciona como una central de utilidades.

Factores que impulsan la descentralización ►

Existen cinco factores que han ocasionado el crecimiento de la descentralización: **1)** Crecimiento por fusiones, **2)** dispersión geográfica, **3)** actividades diversas, **4)** áreas de capacitación para ejecutivos jóvenes, y **5)** efectos de la motivación en el empleado.

Que la autoridad sea descentralizada con frecuencia depende de la forma en que el negocio se haya planificado. Aquellos negocios que se expanden desde dentro muestran una marcada tendencia a conservar la autoridad centralizada, tal como ocurre con los que se expanden bajo la dirección del propietario-fundador. Por otro lado, las compañías que crecen por fusión tienden a permanecer descentralizadas².

Antes de la fusión, los dirigentes de cada compañía toman sus propias decisiones y hasta renuncian a algún poder cuando su compañía se fusiona con otra, aunque tienden a conservar gran parte de la autoridad. Con mucha frecuencia los dirigentes de la compañía fusionada permanecen como ejecutivos de su compañía anterior, que es ahora una división de una empresa más grande. Estos hombres están

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION 137

acostumbrados a tomar sus propias decisiones; por consiguiente, se resisten a los intentos de limitar su poder. Dado que no quieren renunciar a él y si la compañía fusionada prospera bajo su dirección, la descentralización resultará.

Otro factor que ocasiona descentralización es la dispersión geográfica, que resulta del crecimiento de la empresa. Conforme aumenta el número de clientes y se expanden por toda una región o nación, se deben aumentar las facilidades para dar servicio a estos clientes más satisfactoriamente. Esta dispersión dificulta la comunicación y las respuestas a las necesidades y condiciones locales. Con *frecuencia* se aumenta la autoridad de los administradores locales en tal forma que puedan manejar mejor la situación local. Así, la dispersión geográfica logra al menos alguna descentralización de poder aunque se desee lo contrario. Los administradores locales de las plantas o sucursales lejanas son más independientes simplemente por la distancia que los separa de la oficina matriz.

El tercer factor es la actividad diversa que provoca descentralización. Entre más crezca la empresa, es más factible que otras actividades se puedan realizar. Conforme la compañía empieza a manejar ampliamente diferentes líneas de productos y distintas tecnologías de producción relacionadas con dichas líneas, es probable que se garantice mayor autonomía. La falta absoluta de conocimiento y de "saber cómo" en toda la empresa implica resultados de descentralización.

Otro factor es el deseo y necesidad de crear áreas de capacitación para ejecutivos más jóvenes. El ampliar y perfeccionar la habilidad para tomar decisiones en estos ejecutivos sólo se puede lograr mediante la oportunidad de que ejerciten esta habilidad. Muchas empresas fuertes cuyo tamaño implica una descentralización como necesidad, continúan incrementando la toma de decisiones *dentro* de la empresa con la finalidad de desarrollar capacidad administrativa. Siguiendo esta filosofía, numerosas empresas han adoptado este medio para crear suficiente número de ejecutivos capaces de llenar puestos administrativos más altos.

Un quinto factor es el efecto benéfico que la descentralización ejerce en la motivación de cada empleado. "Los empleados aceptarán las metas de la organización con más rapidez, y al hacerlo ejercitarán autocontrol y autodirección en la búsqueda de estas metas. La creatividad, el ingenio y la energía del empleado saldrán a flote para beneficio de la compañía, en vez de estar reprimidos por una pesada nube de autoridad ejercida desde arriba".³

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACION

La descentralización tiene muchas ventajas, entre otras:

1. Liberar a la administración general de la responsabilidad de supervisar diariamente, permitiendo que los ejecutivos concentren su atención en los objetivos totales, la estrategia y la planificación.
2. Llevar al que toma las decisiones más cerca de los problemas, originando decisiones más rápidas y eficaces.
3. Ayudar a la coordinación de las obligaciones individuales con las departamentales, provocando competencia sana.
4. Estimular los factores económicos favorables. Los recursos de una empresa fuerte se pueden combinar con la respuesta rápida y flexible de una empresa pequeña.
5. Estimular la motivación proporcionando un cuadro de trabajo con mayores posibilidades para la iniciativa y la responsabilidad.
6. Proporcionar un ambiente favorable para aprovechar las ventajas de las centrales de utilidades

13i LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

También hay algunas desventajas que pueden resultar de la descentralización:

1. Crear demasiada independencia y competitividad entre las divisiones, provocando así conflictos de interés dentro de la empresa.
2. Disminuye la adopción de innovaciones, ya que el poder de tomar las decisiones principales es difuso y a veces remoto.
3. Promueve gastos inútiles, ya que la duplicación de las actividades de equipo puede ocurrir en distintas divisiones.
4. Afecta negativamente a la moral individual (si el personal no está interesado en aumentar su responsabilidad en la toma de decisiones).
5. Sobreenfatiza el concepto de central de utilidades en tal forma que los administradores divisionales pierden de vista los objetivos a largo plazo de la empresa al tratar de obtener

utilidades inmediatas.

Tendencias en los negocios ►

En la década de los 50 la tendencia general de la industria era hacia la descentralización. Sin embargo, en la actualidad parece haber un *movimiento* hacia la centralización. Esto no es característico de todas las empresas, pero parece haber cinco razones principales por las que algunas empresas se están recentralizando:

1. La descentralización ha ido muy lejos y las utilidades no han mostrado el aumento que esperaba. No se han materializado la motivación anticipada ni los beneficios del incentivo de una mayor libertad.
2. Los rápidos cambios en la tecnología han proporcionado equipo automatizado que ha reducido las necesidades de producción y de personal supervisor, permitiendo a los ejecutivos experimentados asumir las responsabilidades de las decisiones de la administración media y baja.
3. Los servicios de comunicación no permiten ahora una liga estrecha entre las oficinas matrices y las divisiones geográficamente alejadas.

4. Una economía incierta, que provoca riesgos asociados con gastos en equipo adicional más idóneo.

5. Demasiada pérdida de control.

PRINCIPIOS DE ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Aunque no hay dos empresas exactamente iguales, hay sin embargo ciertas características comunes fundamentales para todas, y por tanto algunas guías básicas que, cuando se siguen, ayudan a asegurar la total eficacia de la organización. La siguiente lista de principios no está completa, pero representa algunos de los factores más importantes que son básicos cuando se estructura la empresa.

Principio de objetivos ►

El establecimiento claro y completo de los objetivos es un prerequisite para iniciar cualquier empresa o realizar cualquier actividad. Sólo después de esto se puede organizar una empresa y prepararse para

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION 139

estimular el logro de dichos objetivos con la menor cantidad de trabajo y costo. Los objetivos también sirven para dar a la empresa un sentido de dirección y finalidad sobre bases continuas. Por el contrario, sin objetivos no hay gran posibilidad de que la empresa marche y responda adecuadamente a su desarrollo.

Principio de objetivos no conflictivos *

Una empresa es un complejo de unidades y departamentos. Si se quieren lograr los objetivos totales, entonces no sólo cada departamento debe tener sus objetivos, sino que se deben complementar, suplementar y apoyar, pues de otro modo se mezclan unos con otros. Los objetivos departamentales también se deben derivar de los objetivos de la empresa; en este sentido el proceso de establecer objetivos es análogo a una pirámide: empieza desde arriba y se mueve hacia abajo a través de toda la estructura.

Principio de coordinación ►

El cuadro de trabajo de la empresa debe *procurar* la integración y mezcla de los recursos humanos con los técnicos. La coordinación resulta cuando los sistemas y procedimientos que han sido establecidos facilitan el logro de resultados y cuando cada unidad de la empresa entiende completamente el papel y la función de todas las otras unidades.

Otro aspecto de la coordinación se refiere tanto al establecimiento de líneas de comunicación eficaces como a la creación de un clima de cooperación.

Principio de paridad de autoridad, responsabilidad y obligación

Quando se responsabiliza a una persona de una tarea, también se le debe dar la autoridad necesaria para que la realice. Si la responsabilidad que se asigna es mayor que la autoridad, la responsabilidad tenderá a ajustarse a los límites de la autoridad. Si funciona lo opuesto, es decir, que haya *más* autoridad de la necesaria para una responsabilidad determinada, entonces habrá la tendencia a una expansión de la responsabilidad. En todo caso, sólo se puede esperar obligación dentro de los límites de autoridad.

Principio de unidad de mando ►

Cada subordinado debe informar y responder sólo a un superior. Si está recibiendo órdenes de más de un superior, existe una gran posibilidad de que haya confusiones. Esto es particularmente cierto cuando no se le ordena lo mismo; el subordinado se encontrará en el centro. El resultado por lo general es una acción parcial o simplemente ninguna acción.

Principio de delegación

La necesidad de organizar se origina cuando un hombre solo no puede hacer el trabajo; así, emplea a otras personas y aparece algún tipo de estructura de organización. Si las personas que se contratan son para contribuir eficazmente y ser productivas, entonces debe haber verdadera delegación administrativa. Esta constituye un proceso mediante el cual un administrador delega responsabilidad, garantiza autoridad y crea obligaciones. Sin delegación, el administrador no logra su propósito de incluir a otros en la empresa, y terminará por hacerlo todo él mismo. Estos principios no son tan estrictos como las reglas que siempre reflejan la realidad de la estructura de la organización. Sin embargo, proporcionan al administrador algunas guías fundamentales que son valiosas al analizar diariamente la eficacia funcional de la empresa.

140 LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

V/Autoexamen: Principios de estructura de la organización Describa en forma breve cada principio. **1.** Principio de objetivos.

2. Principio de objetivos no conflictivos.
3. Principio de coordinación.
4. Principio de paridad de autoridad, responsabilidad y obligación.
5. Principio de unidad de mando.
6. Principio de delegación.

1.

2.

3. 4.

5. 6.

Respuestas al autoexamen El establecimiento claro y completo de los objetivos es un prerrequisito para iniciar cualquier empresa.

Los objetivos deben ser propios, complementen, suplementen y apoyen a los objetivos de La empresa debe tender a la integración y combinación de los recursos humanos con los técnicos.

La autoridad y responsabilidad deben ser iguales y la obligación sólo se puede esperar dentro de los límites de la responsabilidad.

Cada subordinado debe responder sólo a un superior. La ausencia de delegación impide la realización del propósito de la empresa.

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION 141

««RESUMEN -

La imagen normal que se obtiene de una empresa se logra a través del organigrama de la organización. Aunque hay muchos detalles que muestra dicho organigrama, tales como la forma en que el trabajo está dividido, hay muchos otros que no muestra. De un vistazo a un organigrama de organización típico, es muy difícil —si no imposible— determinar el grado de autoridad y responsabilidad que tienen varias personas, decir exactamente cuál es la actividad primaria o cuál es la secundaria o cuál es el grupo informal. Los dos valores básicos del organigrama radican en su uso como herramienta para el análisis de la organización y como medio de comunicación.

La actividad secundaria se definió antes con base en los tipos de trabajo; sin embargo, vistos apropiadamente, la actividad primaria y la secundaria son relaciones de autoridad. Hay dos tipos principales de autoridad secundaria: el primero sería el equipo personal secundario que incluye el "asistente" y el personal general. El "asistente" no tiene responsabilidades de supervisión; en vez de ello, su conjunto de deberes está diseñado para expandir la capacidad de trabajo del administrador. Aumenta la eficacia del administrador relevándolo de detalles que de otra forma tendría que atender personalmente

El personal general está formado por los administradores en jefe de la empresa. Su finalidad es reunir en un sólo grupo a todos los expertos necesarios para elaborar los planes y tomar las decisiones clave.

El segundo tipo principal de elemento secundario es el personal de especialistas, para el que hay cuatro clasificaciones: El personal consejero que es, como su nombre lo indica, de naturaleza estrictamente de consejo; su sugerencia se puede aceptar, rechazar o modificar. El personal de servicio está formado por actividades que previamente fueron descentralizadas y realizadas por cada departamento en lo individual, pero que ahora se han centralizado en una unidad separada; para recibir el servicio el administrador primario debe utilizar al elemento secundario. El personal de control tiene control directo e indirecto en otras unidades de la empresa. Se puede ejercitar mediante el cumplimiento de ciertos procedimientos, sumisión de ciertos informes o en su defecto ser consultado para interpretar políticas. El personal funcional existe cuando un administrador ejerce autoridad directa sobre cierta fase de la operación de otro administrador.

La descentralización se refiere al grado en que la función de toma de decisiones se dispersa a través de la empresa. El grado de descentralización

que se *logre* dependerá necesariamente de la competencia de las personas que tomen decisiones, del grado en que la información importante necesaria para tomar decisiones se pueda obtener, y del panorama e impacto de las decisiones. Dentro de estas limitaciones, hay varios factores que han ocasionado la descentralización en algunas empresas; entre los más importantes se incluyen el crecimiento por fusiones, la dispersión geográfica, las actividades diversas, la necesidad de un área de capacitación para ejecutivos jóvenes, así como los efectos favorables en la motivación de los empleados. Asimismo, la descentralización implica ventajas como la reducción de trabajo para la administración general y al acercar la toma de decisiones al punto de acción y determinar las obligaciones.

Así como hay ventajas en la descentralización, también hay algunas desventajas; entre éstas está el hecho de que las divisiones se pueden independizar demasiado y, en caso de una utilidad inmediata, no aceptar las innovaciones. También las divisiones se pueden hacer muy competitivas entre sí y la administración puede perder control. Estas desventajas junto con las mejoras en transportes y comunicaciones han conducido a algunas empresas a algún grado de recentralización.

' Esta sección se tomó principalmente de Harold Stielglitz. ***The Conference Board Record***, noviembre 1964.

2 Harold Koontz y Cyrií O'Donnall, ***Principles of Management*** (Nueva York: (vtcGraw-Hill. 1968), pág. 321.

1 Albert K. vVickesberg, ***Management Organization*** (Nueva York: Appleton Century-Oofts. 1966) páq. 61.

Repaso del capítulo 8

yampn

I

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. ¿Cuál de las siguientes actividades **no** desempeña un papel en los departamentos secundarios de las empresas?
 - a. Reunir y analizar información
 - b. Ofrecer a un experto de un área especial
 - c. Relevar a los administradores primarios de los detalles
 - d. Relevar de la autoridad a los administradores primarios
2. ¿Cuál de las siguientes es una actividad de la toma de decisiones en la que el personal general puede estar implicado?
 - a. Elaborar programas de producción
 - b. Determinar las cuotas de ventas para los vendedores
 - c. Aprobar los gastos para artículos de oficina
 - d. Localizar una nueva planta
3. Si uno desea entender realmente a una empresa, lo puede lograr estudiando el organigrama de la empresa.
4. El organigrama de la empresa es más útil cuando muestra:
 - a. Niveles de administración en capas sucesivas
 - b. Grado de autoridad y responsabilidad del personal
 - c. Diferencia entre autoridad primaria y secundaria

- d. Todos los arriba mencionados
- 5. El organigrama de la empresa **no** muestra:
 - a. La división del trabajo
 - b. La organización informal
 - c. La naturaleza del trabajo que las partes realizan.
- 6. Una razón que consideran las empresas para la recentralización es que en la actualidad los servicio de comunicación permiten una liga más estrecha entre las casas matrices y las divisione geográficamente alejadas.

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACION 143

7. La descentralización puede promover gastos inútiles debido a que las actividades secundarias se duplican en divisiones separadas.
8. Entre más se deleguen a otros las decisiones, más descentralizada es una empresa.
9. El concepto de central de utilidades requiere que el proceso de toma de decisiones esté centralizado.
10. Una de las ventajas potenciales de la descentralización es que las innovaciones no se realizan.

Cuestionario

1. ¿De qué manera se relaciona la descentralización con la toma de decisiones? Si una firma se descentralizará, ¿dónde se intentarían tomar muchas de sus decisiones importantes?
2. Describa brevemente el principio de central de utilidades. ¿Cómo afecta a la compañía que se descentraliza?
3. ¿Cuáles son los cinco factores que han impulsado el crecimiento de la descentralización? Describa brevemente los efectos de cada uno en la descentralización.

144 LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

• Respuestas al examen

1. d 6. V

2. d 7. V

3. F B. V

4. a 9. F

* h m V

• Respuestas al cuestionario

1". La descentralización proporciona subunidades individuales de la empresa, aumento de autonomía autoridad para tomar decisiones que en otra forma se tomarían a un nivel más alto. Una empresa descentralizada tendería a tomar muchas de sus decisiones importantes a un nivel más bajo que en caso de una empresa más centralizada.

2. El concepto de central de ganancias propone que se debe responsabilizar acerca de costos y utilidad a las subunidades individuales de una empresa. Esto permite a los niveles más altos de administración evaluar más fácilmente el desempeño de las subunidades individuales y proporciona también *motivación* adicional a los administradores de cada subunidad para aumentar las ganancias; así una empresa descentralizada se facilita el control al administrador general.

3. a. **Crecimiento por fusión.** Debido a que las compañías operaron autónomamente antes de la fusión

general desean y tienden a seguir haciéndolo.

Dispersión geográfica. Debido a las distancias y a las dificultades para mantener comunicación diaria entre largas distancias, las unidades alejadas tienden a ser autónomas.

Actividades diversas. Los conglomerados y empresas con integración importante tienen un amplio rango de unidades operantes. Las diferencias entre las industrias y tecnologías tienden a descentralización.

Capacitación a ejecutivos jóvenes. Las firmas fuertes y en expansión necesitan más administradores y una operación de descentralización proporciona más oportunidades de toma de decisiones a los ejecutivos jóvenes.

Efectos de la motivación en los empleados. En una empresa descentralizada, los empleados se sienten más cerca de los administradores que toman las decisiones y establecen los objetivos, y como resultado tienden a sentirse más parte de la empresa que en una centralizada.

I'

9. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE TRABAJO INDIVIDUALES Y DEPARTAMENTALES

Conceptos básicos

- **Administración por objetivos (APO).** Un sistema de administración mediante el cual la empresa como un todo, cada departamento y cada individuo trabajan por el logro de resultados definidos en las áreas clave de responsabilidad durante un período específico.
- **Normas y objetivos.** Las normas difieren de los objetivos en que una vez establecidas tienden a permanecer fijas. Por tanto, son hasta cierto punto de naturaleza estática. Además, muchas veces reflejan niveles de desempeño adecuados pero no máximos. Por el contrario, el establecimiento de objetivos es un proceso dinámico.

Objetivos

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar qué es administración por objetivos, así como el potencial que ésta ofrece como herramienta de trabajo.
- Establecer los objetivos por departamento siguiendo un procedimiento de seis pasos.
- Enlistar las guías o los criterios que se aplican para establecer objetivos de trabajo individuales.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS DEFINIDOS

La administración por objetivos (APO) es un sistema de administración mediante el cual cada departamento y cada persona trabajan por el logro de resultados definidos en las áreas clave de trabajo y obligación durante un período específico. La administración por objetivos:

Más que funcionar en base a períodos diarios, semanales o anuales y revisar al final de éste lo que se haya logrado, la administración por objetivos determina con anticipación lo que la empresa desea y asegura que ello suceda. Por tanto, no es un sistema que enfatice las crisis a costa de algo más. Como ya se dijo, presupone que se cumplen determinados requerimientos básicos del trabajo en base a periodos continuos en todas las áreas clave.

Deben quedar claras algunas suposiciones importantes. Primero, esta definición asume que el administrador ya ha identificado las áreas de

trabajo o actividad departamental donde se buscan determinados resultados (figurativamente, en cualquiera de 4 a 7 áreas). Segundo, la definición asume que en cada área de responsabilidad especificada se haya establecido normas de trabajo aceptables. Y tercero,

Mi

la definición asume que siempre se hace un esfuerzo común para *alcanzar* nuevos niveles de logros] mediante la identificación y solución de los problemas que obstaculizan el cumplimiento.

Por tanto, hay una diferencia entre el concepto de administración por objetivos y el establecimiento ordinario de normas. Algunas de estas diferencias se podrían resumir como sigue:

- 1. Las normas son estáticas; una vez establecidas tienden a permanecer fijas. El establecimiento de objetivos es dinámico, ya que constantemente se establecen metas nuevas y se busca una mejora! adicional.**
- 2. El establecimiento de objetivos siempre tiende a atravesar el espectro de las funciones departamentales y no solamente en las áreas nuevas.**
- 3. Con frecuencia las normas reflejan niveles de desempeño que son los adecuados pero no necesariamente los máximos. Los objetivos requieren de la mejor labor que pueda desempeñar el individuo o el departamento.**
- 4. Para que los objetivos se cumplan deben ir acompañados de planes. Se establecen para lograr que algo suceda, ya que de otra forma no sucedería. Las normas por lo general se usan para medir el desempeño después del hecho.**

OBJETIVOS Y MOTIVACION

El nexo entre concepto de administración por objetivos y motivación es básico y fuerte. Gran parte de la explicación del concepto se basa en la idea de que es una manera de dejar en libertad el potencial completo en la gente de tal forma que contribuya al máximo. Este alto grado de motivación se logra mediante la estructuración del trabajo a fin de que la gente pueda satisfacer sus propias necesidades mismo tiempo que trabaja para lograr los objetivos de la unidad. Veamos el cuadro total con más de resumiendo primero algunas de las ideas básicas de motivación:

- 1. La gente adopta patrones de acción y conducta para satisfacer determinadas necesidades**
- 2. Además de las conocidas necesidades económicas, la gente tiene también necesidades psicológicas y de realización propia.**

3. Se debe crear un clima de trabajo en el cual el empleado tenga oportunidad de satisfacer dichas necesidades, y en esta forma se logrará la máxima motivación.
4. Específicamente, se ha descubierto que algunos de los motivadores más fuertes son un sentido de cumplimiento, oportunidad para asumir responsabilidades, crecimiento, progreso, reconocimiento, y la sensación de que se está realizando un trabajo importante y significativo
5. Cuando existen todas estas posibilidades en el trabajo, el *empleado* integra su ego al *mismo* y la integración es no sólo física sino mental y emocional.
6. Este tipo de integración es una necesidad si se desea completa integración y motivación

PROPOSITO SIGNIFICADO VITALIDAD DIRECCION

Aunque hay muchas formas de crear un clima en el cual los empleados pueden satisfacer algunas de las necesidades antes mencionadas, el primer requisito básico es establecer objetivos definidos. De otra manera, sin dichos objetivos, el empleado se encuentra a sí mismo constantemente a la defensiva. *Si no se le ha acordado* qué es lo que debe lograr, se le criticará por no haber llegado a la meta que según otros testigos debería ya haber alcanzado. Esto desde luego es injusto, frustrante y causa directa de un descenso de la moral.

Por el contrario, cuando ya se han establecido objetivos definidos, el empleado tendrá una finalidad constructiva en su trabajo. Como resultado de esto, la moral está a un alto nivel. Los objetivos razonables y claros van a la par con la alta motivación. Los objetivos claros proporcionan finalidad, significado, vitalidad y dirección al trabajo que desempeña el personal. Contribuyen significativamente a la integración mental y emocional y vitalizan el tipo de integración deseable para cada persona.

• **Cuestionario**

Llene los espacios en blanco.

1. APO asume que los requisitos básicos de desempeño se desarrollan de acuerdo con una base _____ en todas las áreas clave de un trabajo.
2. APO da énfasis al análisis

los resultados de trabajo individuales o totales.

3. Los objetivos claros y la alta
.de una operación, con la finalidad de mejorar
. están estrechamente ligados.

4. La gente adopta patrones de acción y conducta para satisfacer sus

OBJETIVOS Y EFICIENCIA

Además de la influencia de los objetivos en la motivación individual, existen algunas ventajas generales relacionadas con el departamento al fijar los objetivos. Primero, cuando un administrador establece los objetivos departamentales lo hace para lograr que las cosas sucedan, pues por sí mismas no ocurrirían. Es el mismo motivo por el cual un navegante de un aeroplano desarrolla un plan de vuelo para garantizar una llegada segura y a tiempo a su destino. Un administrador debe establecer los objetivos si desea que el departamento cumpla su misión.

Segundo, los objetivos enfocan su mira en los resultados. Dirigen la corriente de todo el trabajo hacia el logro de metas específicas y restringen las actividades indefinidas y las decisiones ad hoc. Sin objetivos hay la tendencia a que la operación carezca de dirección.

Tercero, los objetivos se orientan hacia operaciones económicas y eficaces. Se minimizan los costos debido al énfasis que se pone en la consistencia. Las actividades fragmentadas y no coordinadas se sustituyen por un esfuerzo común, el flujo de trabajo irregular se reemplaza por uno regular y las decisiones deliberadas preceden a los juicios "al vapor".

Por último, los objetivos facilitan el control y sirven como vara graduada con la cual medir el cumplimiento. La finalidad del control es asegurar que los sucesos concuerden con los planes y hacer que las cosas sucedan, ya que de otra forma podrían no ocurrir. Los objetivos claramente definidos ayudan a conservar al departamento "alerta" proporcionando una clara dirección con una base de continuidad.

- **Respuestas al cuestionario**

1. **continua** 2. **continuo** 3. **moral**

4. **necesidades**

1«i LA ORGANIZACION V SU *funcionamiento*

El efecto completo de la administración por objetivos en la eficacia departamental se puede resumir

como:

- Una forma de coordinar y dar dirección a la actividad del departamento.
- Una forma de planear, organizar y controlar el trabajo del departamento de un administrador o de su área funcional.
- Una manera de obtener el máximo de provecho de los talentos y energías del individuo.
- Un sistema para asegurar análisis continuo, mejoramiento y crecimiento.
- Un sistema para una evaluación más eficaz del desempeño y su supervisión.
- Una base para administrar salarios más equitativos.
- Una base para capacitar y desarrollar a los subordinados.

Desde el punto de vista de la empresa completa, hay muchas ventajas importantes que se originan como resultado del enfoque administrativo. La investigación acerca de la instauración de dichos programas ha revelado que existen los siguientes beneficios:

Una finalidad de grado más alio. Los objetivos dan a la empresa una dirección más específica. Se disminuye la tendencia a trabajar con base en períodos semanales o diarios.

Un grado de motivación más alto para el administrador. Al igual que con la empresa como un todo, los objetivos también canalizan los esfuerzos y la energía del administrador. Cuando empieza a experimentar los éxitos que han resultado del logro de objetivos, la motivación continua se vuelve un proceso autogenerador.

Más autodirección y control por parte de los subordinados. Cuando los subordinados están conscientes de los resultados reales que se espera que cumplan y reciben continua retroalimentación respecto a su posición en relación con los resultados, están entonces en posibilidad de dirigir y controlar su propio desempeño. Este permite al administrador dedicar más

tiempo a planear y coordinar el esfuerzo de trabajo completo.

Un matiz de organización más demandante. Los objetivos tienden a crear un matiz más demandante de orientación del cumplimiento a través de toda la empresa. Esto también se debe a que cada persona de la empresa se esfuerza en lograr las metas que se acordaron. Se pone énfasis en el logro y cumplimiento de algo específico en oposición a trabajar sobre bases a corto plazo.

Mejor comunicación y cooperación entre los administradores. La ventaja final se relaciona con el mejoramiento de la coordinación de esfuerzos entre los diversos administradores de la empresa. Hasta qué grado relacionan los objetivos de cada unidad o departamento como parte de un esquema total, y también hasta qué grado está acentuando el concepto de coordinación de esfuerzos para lograr todos los resultados. A menudo tiende a haber un grado más alto de cooperación entre los administradores.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA UN DEPARTAMENTO

El desarrollo de objetivos departamentales es un proceso que se hace paso a paso, con el éxito de uno de ellos se elabora y perfecciona el anterior.

En esta sección se bosqueja un procedimiento que consta de seis pasos, mismos que cuando se siguen pueden dar por resultado un plan departamental acertado para lograr el cumplimiento y crecimiento.

Sin embargo, lo que por escrito parece ser un simple proceso, en la práctica es difícil y hay que dedicarle mucho tiempo. Los seis pasos son:

1. Preparar un informe de la misión completa del departamento.
2. Delimitar las áreas de responsabilidad.

OBJETIVOS DE TRABAJO 149

3. Proporcionar medidas cuantificables y específicas de las condiciones que existirán cuando cada área asuma la responsabilidad.
4. Hacer un análisis del nivel presente del trabajo según se relacione con las áreas de más responsabilidad.
5. Seleccionar las áreas en las cuales le gustaría lograr algún mejoramiento y escribir los objetivos específicos.
6. Desarrollar planes y programas destinados al logro de los resultados deseados.

Conforme crece la empresa hay la tendencia a crear otros departamentos, así como crear áreas funcionales que se conviertan en entidades autónomas.

Fundamentalmente pueden suceder dos cosas. Primera, la relación entre departamentos (según su interdependencia para lograr resultados máximos) se dificulta. Hay una tendencia informal para que se cree una serie de unidades operantes independientes. Segunda, cada unidad o departamento se confunde al tratar de cumplir sus programas, presupuestos y normas de calidad y para lograrlas debe solucionar un número de problemas operacionales que de hecho son interdepartamentales.

Con frecuencia se presta muy poca atención a la resolución de problemas de esta naturaleza. Los administradores a menudo pierden el tiempo en solucionar las crisis inmediatas que impiden el cumplimiento, mientras que permanecen sin resolverse los problemas más grandes. En pocas palabras, la necesidad de cumplir los resultados se convierte en una presión que obstaculiza el proceso de cooperación e integración de esfuerzos interdepartamentales. El primer paso en el proceso de establecer objetivos está destinado a proporcionar el fundamento para la integración necesaria de esfuerzos. Esta situación no se podrá mejorar hasta que cada departamento analice cual es su relación con la empresa y con otros departamentos estrechamente unidos.

Paso 1. Preparar un informe completo de la misión del departamento



La formulación de dicho informe tiene una doble explicación. Primero, cristaliza en términos generales la función completa, finalidad o servicio del departamento según la relación que tenga tanto con la empresa como un todo como con otros departamentos específicos que están estrechamente ligados a él. Una empresa es un complejo de muchas unidades o áreas

funcionales y subfuncionales. Para que toda la empresa sea eficaz, cada unidad debe serlo también al contribuir a la misma, tal como se piensa que deberían hacerlo "las unidades estrechamente unidas". La formulación del informe general de la finalidad, función o servicio al cual está comprometido el departamento (tal vez por primera vez, debe verse a sí mismo de acuerdo con dos importantes preguntas: ¿Por qué estoy aquí?, y si esta es la razón por la que estoy aquí; entonces en términos generales, ¿qué es lo que se debe cumplir? Cuando los departamentos empiezan a formularse este tipo de preguntas se cristaliza la relación entre ellos y con la empresa. Segundo, el fundamento para integrar los esfuerzos entre los departamentos está estipulado en las guías básicas y empiezan a tomar forma para la actividad interdepartamental. Según el tipo de trabajo, este informe puede variar en detalle y longitud. Los siguientes ejemplos ilustran informes de una misión de departamentos específicos.

Misión total: Departamento de Personal

- 1. Analizar, formular y recomendar personal relacionado con los programas y procedimientos que contribuirán a la utilización eficaz de los recursos humanos y las utilidades de la compañía.**
- 2. Apoyar y proveer el servicio máximo posible a todos los departamentos en todas las fases importantes de la administración de personal.**
- 3. Precisar todas las actividades necesarias que asegurarán a la compañía una fuerza de trabajo adecuada y calificada tanto para el presente como para el futuro.**
- 4. Investigar continuamente evaluar e informar los resultados y eficacia de todo el personal relacionado con las actividades, según su *contribución* para lograr las metas de la compañía, así como para lograr los objetivos específicos del programa.**

Misión Total: Departamento de Fabricación

- 1. Efectuar una colaboración significativa y clara para las utilidades de la firma.**
- 2. Completar y abastecer a la línea de ensamble principal de todos los componentes que requiera, dentro de los varios requisitos establecidos.**
- 3. Proporcionar a los empleados una experiencia satisfactoria de trabajo.**

Se observará que el segundo ejemplo contiene un informe referente a la creación de un clima propicio a la *motivación*. Esto se debe al importante papel que desempeña el individuo para lograr la productividad. La elaboración de dicho informe como parte de la misión general sirve para enfocar la atención del administrador en el clima que exista y lo impulsa a evaluar hasta qué punto actúa como estimulante para el logro individual máximo.

Otro aspecto importante al formular el informe es que el administrador puede hacer referencia a él frecuentemente y determinar si el departamento está o no relacionando los programas o actividades específicos que lo relacionan con cada fase. Si la

respuesta es negativa, habrá necesidad de revisar la misión o hacer algo adicional para que dicha fase se cumpla.

OBJETIVOS DE TRABAJO 1»1

Debido a la constante presión que hay para lograr los resultados y a que los departamentos deben ser interdependientes para lograr sus objetivos, por lo común hay fricciones. Por ejemplo, el administrador de un departamento de producción puede informar que no le es posible cumplir con su programa a menos que otro departamento le dé un mejor abastecimiento de las partes componentes que necesita. El administrador del almacén, a su vez, expone el mismo argumento y línea de razonamiento respecto a los otros departamentos relacionados con el de él y de los cuales depende; así se inicia la reacción en cadena. Diversos departamentos se pelean entre sí al tratar de solucionar de la mejor manera las emergencias y salir adelante en el trabajo. Entre los administradores primarios, quienes por necesidad deben cooperar entre sí, por lo regular hay discusiones aunque sin mayor trascendencia. Cuando entran en acción las relaciones primario-secundarias las espadas están más afiladas según los ataques, contraataques y defensas que son rechazadas por los partidos.

Un ejemplo de este *fenómeno ocurre* cuando hay programas y procedimientos que atraviesan las líneas departamentales. Con mucha frecuencia dichos programas son administrados por un solo departamento pero afectan el trabajo de otros departamentos. Cuando surgen problemas, como sucede con frecuencia, hay fricciones y las líneas se modifican. En vez de trabajar para resolver problemas específicos, se gasta energía y creatividad en solidificar los puestos. En consecuencia, el procedimiento en cuestión termina por sí mismo en vez de ser un medio para lograr los resultados deseados.

Como ya se observó, el paso 1 proporciona el fundamento para la integración necesaria de trabajo, forzando a cada uno de los departamentos a analizar su propia colaboración en relación con los otros departamentos. El paso 2, lleva esto un poco más lejos, especialmente en el caso de las responsabilidades primario-secundarias.

Paso 2. Delimitar las áreas específicas de responsabilidad

Al delimitar las principales áreas de responsabilidad del departamento, parte del procedimiento consiste en identificar aquellas áreas donde sucede y debe haber duplicación.

Un ejemplo ilustrará esta idea: la producción de cantidad es un área clave de responsabilidad para *todos*, y el éxito o la falla por lo común se mide por algún programa de producción predeterminado. Sin embargo, para cumplir con el programa, el departamento debe recibir la materia prima necesaria, los componentes y subensambles dentro del tiempo requerido. Si el tiempo base no se respeta, es lógico que no se pueda responsabilizar al

administrador (en el sentido formal) del cumplimiento de su programa. Por supuesto que una situación como esta no aligera su constante presión. Analizando más a fondo, el trabajo de coordinar la producción sobre bases interdepartamentales es responsabilidad de un departamento de control y planificación de producción centralizada y no del supervisor del departamento. Por consiguiente, el grado en que fallen los programas debido a tiempos base se debe a que fallaron las unidades secundarias centralizadas. Son estas unidades, y no el administrador de producción, las que tienen toda la responsabilidad de desarrollar un sistema que coordine sobre una base de planta amplia.

Pero este es precisamente el tipo de pensamiento que origina el conflicto, las tácticas de pelea y fuego continuo y los problemas principales no resueltos. Considerando que ellos son responsables de la cantidad, las autoridades primarias no pueden resolver por sí mismas la función de programar y planear la producción. Únicamente el administrador primario está en posibilidad de determinar qué tiempos base no se cumplen, con qué frecuencia ocurre la deferencia entre la programación y la producción y las pérdidas de tipo-hombre y tiempo-máquina. Las unidades tienen la responsabilidad de hacer una evaluación constructiva y elaborar un análisis del sistema actual. La información que debe dar el administrador

1St LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

primario a la unidad secundaria le permitirá analizar el sistema actual de acuerdo con su eficacia y cumplir su obligación de diseñar un sistema adecuado.

La tarea de la unidad secundaria consiste en diseñar un sistema que resuelva los problemas y dificultades más importantes que enfrenta la administración primaria. Si no lo hacen, fallan en una de las áreas más importantes de su misión. Por tanto, tienen la responsabilidad de evaluar críticamente el sistema actual, sobre una base continua, e indicar si el problema se está resolviendo o no. De hecho, el sistema específico así como la eficacia de todo el departamento se deben medir en estos términos. Esto fuerza a la unidad secundaria a estar relacionada y a ser sensible a su relación con la unidad primaria. En cualquier número de áreas se podrían dar ejemplos similares.

La cuestión está en que el cumplimiento de los resultados depende del desarrollo del trabajo de un equipo integrado, ya sea en *términos* primario-primario, primario-secundario o secundario-secundario por lo que respecta a sus relaciones entre sí. Para asegurar que dicha integración se logre, cada departamento debe observar sus áreas principales de responsabilidad en una amplia perspectiva, enfoque que facilitará el establecimiento mutuo de objetivos.

Partiendo de lo general a lo particular se transforma en una tarea difícil y algo detallada debido a que implica un profundo *análisis* de las *funciones* departamentales. El administrador debe preguntarse mismo: si vamos a cumplir nuestra misión general, ¿cuáles son las funciones específicas que debe realizar el departamento? Esencialmente, las áreas principales en las que se debe concentrar el administrador son planificación, organización, dirección y control; resulta entonces que las áreas de mayor responsabilidad se identifican. Un ejemplo de departamento de personal secundario:

1. Para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y calificada se requiere:

Análisis de trabajo para determinar los requerimientos del mismo. Tomar en cuenta las necesidades de trabajo. Determinación de fuentes de abastecimiento. Selección. Colocación. Adiestramiento.

2. Para mantener una fuerza de trabajo que sea productiva se requiere:

Evaluación del desempeño. Transferencia y ascensos. Comunicaciones.

Determinación del salario (análisis de trabajo) Beneficios y servicios del

empleado. Reconocimiento y desarrollo de la moral. Manejo de las quejas. Motivación del empleado. Salud y seguridad.

3. El desarrollo administrativo requiere que el departamento de personal:

Mida y evalúe las condiciones presentes. Pronostique hechos y situaciones futuras. Evalúe los efectos de las políticas actuales, los programas y las actividades

4. El control funcional requiere que el departamento de personal:

Establezca los procedimientos uniformes que se deben seguir en cada actividad.

Establezca por adelantado los objetivos específicos para todos los programas.

Establezca los criterios para juzgar el desempeño.

Implante un sistema de registros y reporte. Analice los registros y reportes según

objetivos deseados. Provea los elementos para las correcciones

5. El consejo de la alta gerencia en asuntos como estructura de la organización, relaciones primario-secundarias, relaciones dirección-trabajo, planificación de la etc; requiere:

Estudio de los problemas de organización

existentes. Aclarar las líneas de autoridad

eficacia.

Desarrollo de la filosofía básica de la empresa, así como recomendar las políticas y los cursos de acción

Estudio de las necesidades de capacitaciones para el personal de la empresa

OBJETIVOS DE TRABAJO 153

Ejemplo de un departamento de producción primaria que abastece de componentes a la línea de ensamble principal:

1. Control de costos. Bajo esta área deben estar delineados los factores de mayor costo que requieran atención. Tales factores podrían ser: tiempo muerto, labor directa y costos de material.

2. Calidad.

Determinar puntos de control. Detalle de la inspección. Inspección total y parcial. Fijar normas de calidad y/o tolerancia.

3. Cantidad.

Programación y planificación de producción. Flujo de trabajo.

Programación de hombres y maquinaria. Normas de trabajo por individuo y por

máquina. Control de materia prima.

4. Seguridad.

Análisis de las situaciones.

Implantar procedimientos de seguridad y establecer normas de seguridad.

Programa continuo para crear una conciencia de seguridad.

Porcentaje de la frecuencia de accidentes.

Porcentaje de la gravedad de los accidentes.

Obsérvese que lo que se ha hecho primero es establecer por adelantado el área de responsabilidad u obligación para luego delinear las actividades específicas que son o deben ser realizadas según se relacionen con dicha área. Enlistar estas actividades específicas tiene la ventaja de aclarar por qué ciertas cosas fueron realizadas y también asegurar que no omitan algunas actividades que se deberían haber realizado.

5. Adiestramiento y desarrollo.

Análisis del trabajo y del hombre para determinar sus necesidades.

Programas para ascensos de empleados. Desarrollo de adiestramiento y

programas.

6. Control del desempeño del empleado.

Desarrollo de normas de trabajo individual.

Procedimiento para retroalimentación y acción correctiva.

Sistema para medir el desempeño según suceda.

7. Métodos de trabajo y ajustes.

Familiarización con los métodos y procesos actuales.

Conocimiento de las capacidades.

Enfoque sistemático para analizar los procedimientos actuales y desarrollar unos nuevos.

Paso 3. Proveer medidas cuantificables específicas (o preparar una serie de informes) que describan las situaciones que existirán cuando se haya realizado cada área de responsabilidad departamental ►

Se deberán establecer medidas de desempeño eficaz para cada área de responsabilidad mayor. Si es posible, estas medidas serán cuantificables, ya sea mediante números, porcentajes, tiempo o algún otro tipo de indicación. En la mayoría de los casos *es posible* elaborar este tipo de medición. Esto es posible aun para aquellas áreas que históricamente se han considerado inmedibles. Por supuesto que la precisión puede variar, pero siempre será mejor tener alguna medida que no tener ninguna. Lo importante es que el administrador tenga conocimiento de los diversos grados de objetividad que existen y en qué área existen, y

1M LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

medidas de la evaluación del desempeño real. Cuando no es posible efectuar ninguna clasificación cuantificable, es deseable entonces desarrollar una serie de informes específicos que describa situaciones generales que existirán cuando se delimita en forma adecuada el área de responsabilidad.

El proceso de medir las diversas fases de actividad departamental no significa mayor problema desde el punto de vista de factibilidad técnica, pero lo es hasta el punto de lograr que el personal acepte la idea que el desempeño se puede medir cuidadosamente y que el uso de tal sistema tiene ventajas tanto para la empresa como para el individuo.

Estos comentarios enfatizan dos puntos clave. Primero, en la mayoría de las situaciones hay algún tipo de datos cuantificables que se pueden usar para medir el desempeño en relación con los varios aspectos, sean de desempeño individual o departamental. El hecho de que dichas cuantificaciones no sean siempre 100% precisas o que el empleado pueda no tener un control completo de la fase del trabajo no debe impedir su uso. Es mejor tener algo que no tener nada. Segundo, cuando no se dispone de medidas específicas cuantificables, el problema se puede resolver mediante una serie de informes que describirán con precisión las situaciones que existirán cuando dicha área de responsabilidad sea adecuadamente realizada. La hoja de trabajo en la página opuesta (informe de situaciones) representa un proyecto sencillo que un administrador puede usar para estructurar sus ideas y comparar fácilmente el presente con situaciones óptimas. En seguida está una serie de informes específicos que describen las situaciones tal cual son. La parte central identifica el área de actividad o responsabilidad con la cual está relacionado el administrador. Y a la derecha se puede anotar una serie de informes que describan las situaciones que gustaría que prevalecieran como resultado de un desempeño mejorado de estas situaciones, desviaciones entre lo que está escrito a la izquierda y lo deseable a la derecha representan una brecha de desempeño.

Una vez que se han establecido las condiciones deseables es posible desarrollar las medidas correspondientes de desempeño cuantificadas. En el ejemplo anterior del departamento de fabricación primaria, las medidas de desempeño cuantificables se pueden establecer sin demasiada dificultad.

Área de responsabilidad

1. Costo
2. Cantidad
3. Calidad

4. Seguridad
5. Desempeño de trabajo individual

Medidas del desempeño

1. Presupuesto de producción de los datos de estándar (en dinero).
2. Programa de producción o normas de rendimiento específico para las diversas máquinas; trabajos.
3. Porcentaje de rechazos, normas de tolerancia desperdicio.
4. Porcentajes de la gravedad y frecuencia accidentes.
5. Datos del *rendimiento* estándar.

Sin embargo, al principio los resultados en las áreas de capacitación y desarrollo parecen de poca medición. Aquí es donde se puede aplicar el desarrollo de una serie de informes que describen situaciones deseadas como resultado de un desempeño mejorado. Para el área de capacitación y desarrollo estos informes pueden ser como sigue. El departamento como un todo habrá realizado su capacitación responsable de desarrollo cuando:

1

Los nuevos empleados pueden ascender en su trabajo a otro puesto que requiera un grado alto de habilidad dentro de un determinado período específico (determinados por la situación).

HOJA DE TRABAJO: ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES

OBJETIVOS DE TRABAJO 155

Actividad o área de responsabilidad i....—. 2. .

3. —

4. .. —

5..

fi

7.

fi

9.

10.

Comentarios.

I

2. Existan en el departamento por lo menos dos personas capaces de realizar cualquier trs operación.
3. Todos los empleados produzcan a un nivel consistente con el estándar *mínimo* requit
4. Los empleados *nuevos* puedan alcanzar el desempeño estándar en el período normal Estos tiempos se pueden basar en la experiencia anterior del empleado promedio.
5. De los diferentes niveles se puedan elegir candidatos para trabajos nuevos o de grado

Se podrían aplicar los siguientes *criterios de* desempeño eficaz en el área de los métodos de tral departamento habrá hecho un trabajo satisfactorio cuando en un determinado año se hayan mejorado por lo menos dos trabajos o procesos mediante la introducción de nuevos métodos, cu¿ hayan *revisado* los ajustes o se hayan implantado nuevos procedimientos. Para que el mejoramíent alguna importancia se debe ajustar por lo menos a dos de los siguientes criterios:

1. Disminución de por lo menos 10% del total de tiempo empleado.
2. Disminución de por lo menos 10% en los costos, medidos por factores tales como "1 muertos", desperdicio y *costos de* material o labor directa.
3. Un aumento de 10% en calidad, medida por menor cantidad de rechazos, menos trabajo reducción de desperdicio, etc.

Paso 4. Preparar un análisis del status actual del trabajo según se relacione con las principales de responsabilidad ►

Una vez que se han descrito las situaciones para el cumplimiento ideal, el administrado! determinar exactamente cuál es la posición de su departamento. Debe puntualizar específicamen resultados está logrando en la actualidad, y determinar al mismo tiempo cuáles son las áreas de prol mayores y cuánto sería lo que se tendría que pagar para lograr dicho mejoramiento. Básicamente, un inventario del "status quo". Habrá algunas áreas en las cuales el desempeño actual esté cerca igual a lo que es el nivel máximo. En estos casos, la pregunta importante será: ¿el nivel de desemp como se bosquejó refleja el máximo posible o sólo el nivel adecuado? (Afirmar que el desempx determinada área es el máximo indica que no se

lograrán mejoramientos posteriores en los mé^t resultados.

Por lo general habrá separaciones de diferente tamaño entre los niveles de desempeño real* deseables en las áreas clave de responsabilidad. También habrá algunas áreas de responsabilids hayan sido rechazadas. Esto es factible que ocurra en las áreas de duplicación primaria-secunda hoja de trabajo del paso 3 sirve como herramienta para hacer este análisis además de descr resultados deseados.

Paso 5. Seleccione aquellas áreas en las que le gustaría que se hiciera algún mejorami escriba los objetivos específicos

El escribir de una manera real los objetivos es un paso muy crítico y se deben seguir ciertas gu hacerlo. Los puntos esenciales de un objetivo bien escrito incluyen lo siguiente:

rufa

OBJETIVOS DE TRABAJO 1B7

Los siguientes ejemplos pueden ilustrar mejor la eficacia de escribir los objetivos.

Ejemplo 1. Se reduce el promedio del tiempo que pasa entre efectuar la prueba y la prueba de los reportes escritos de los ingenieros, de seis a tres semanas durante los próximos tres meses.

Ejemplo 2. Se reduce el porcentaje de la frecuencia de accidentes en el departamento 81 de un nivel de 5.31 a 4.25 durante los próximos seis meses.

Estos ejemplos son muy simples y directos. Los siguientes son más complejos:

Ejemplo 3. Se aumenta la eficacia de la producción en la estación de trabajo 25 mediante el desarrollo de nuevos métodos y un reajuste de la estación. Se habrá cumplido este objetivo cuando las siguientes condiciones se hayan realizado dentro de los dos meses y medio próximos:

- a Se elimine completamente el tiempo perdido en las estaciones de trabajo subsecuentes debido a falta de material en los subensambles producidos en la estación 25.
- b. El nivel promedio de eficacia de todos los tipos de subensambles terminados en la estación 25 se eleve de 110% a 120% del estándar.
- c. Se aumenten en un 10% las ganancias de incentivos sobre el promedio individual del trabajador.

Ejemplo 4. Para aumentar el trabajo del departamento de diseño de ingeniería se realizarán varios proyectos en relación con los estimados de reducción de costos y la cantidad de tiempo. Este objetivo operará durante los seis meses siguientes y se logrará cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- a Estimados en reducción de costos que estén dentro del 7% de reducciones reales o dentro del 90%

de los proyectos que se realicen, b. El tiempo real que se emplee en los proyectos esté dentro de los tres días del tiempo estimado por

lo menos en un 95% de los casos.

Ejemplo 5. Para incrementar el servicio que se presta a los administradores

primarios de producción mediante activadores de producción durante los próximos ocho meses. El logro de este objetivo se medirá por lo siguiente:

a.

Poder puntualizar por lo menos diez artículos cuya entrega tardía a los departamentos de producción significa el 20% de tiempo perdido a la falta de material.

Después de haber localizado las dificultades principales, se pueden hacer ajustes preliminares que

reducirán a la mitad el tiempo perdido debido a la reducción de estos artículos.

Se llevará a cabo recomendaciones específicas para suavizar permanentemente las dificultades.

Paso 6. Desarrollo de planes y diseño de programas para lograr los resultados deseados

Una vez que se han establecido los objetivos específicos, la forma de lograrlos cobra mayor importancia. Esto no debe ocurrir como algo accidental sino como resultado de planes y programas bien planeados. Se sugieren los siguientes pasos al desarrollar planes que sirvan para obtener resultados adecuados.

1. Identificar los problemas o áreas de dificultad que se deben solucionar para un mejor logro. Según los objetivos antes mencionados, se pueden formular las siguientes preguntas: ¿Qué factores ocasionan demora en los informes de prueba? Con base en el análisis de accidentes anteriores, ¿cuáles son las causas principales de los accidentes en el departamento? En la planta actual de trabajo, ¿qué disposición y métodos están causando retrasos, problemas y pérdidas de tiempo? ¿Qué factores dificultan la obtención de las estimaciones de reducción de costos y de los tiempos de proyectos? ¿Qué retrasos ocurren como resultado de la entrega a destiempo de ciertos materiales?

1«t LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

2. Una vez identificadas las áreas problema, el administrador debe determinar qué se debe hacer para resolver las dificultades. Este análisis se debe hacer respecto a cada uno de los problemas principales mencionados para poder enumerar todas las soluciones posibles sin tomar en cuenta su factibilidad o quien

se encargará de ellas.

3. A partir de esta lista de lo que se debe hacer, se puede determinar lo que se hará. ¿Cuáles artículos son factores clave? ¿Dónde se obtendrá el mayor pago si se concentra el trabajo? Esto presupone que hay un límite en la cantidad de atención y esfuerzos que se puede dar a una fase de la operación total, y también que hay un grado de correlación entre el trabajo y el pago eventual.

Con frecuencia esta lista se puede dividir en dos partes: Los asuntos que implican ajustes en otros departamentos y aquellos que controla el departamento. En principio, este último debería recibir más atención. Es fácil para el administrador decir que la obtención de resultados está fuera de su control, pero esto rara vez es verdad. Aunque el alcanzar el nivel máximo de logros puede depender de la acción interdependiente de varios departamentos, mucho es lo que se puede hacer sobre bases departamentales

Cuando está implicado más de un departamento, es deseable establecer un objetivo a corto plazo que refleje lo que se puede lograr con mejoras dentro del mismo departamento; y un objetivo a largo plazo que reflejaría los resultados si hay cooperación. Entonces se pueden establecer los planes definitivos y las fechas para lograrlos mediante metas a corto plazo, mientras que se prepara el terreno para los objetivos a largo plazo.

OBJETIVOS DE TRABAJO 1H

j/Autoexamen: Los seis pasos para establecer objetivos departamentales. Describa en forma breve cada paso. **1** Pa*n **1** „

9 Pim 9

% Paso 3.

4 Pin 4

<v Paso 5

fi. **Pmáh** fi

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

7. Si no se pueden cuantificar con precisión los objetivos, es poco lo que el administrador puede hacer para desarrollar medidas eficaces.

8. El desarrollo de planes operacionales para cumplir los objetivos no es un aspecto para determinar la misión del departamento.

9. Al definir las áreas de responsabilidad departamental, es aconsejable tener un enfoque restringido para evitar la duplicación en otros departamentos.

10. Si un departamento no tiene control completo de un área, los objetivos de ésta se deben evitar para eliminar la posibilidad de frustración.

Respuestas al autoexamen

1. Preparar un informe de la misión total del departamento.

2. Definir las áreas específicas de responsabilidad que se deben establecer si se quiere lograr la misión completa.

3. Proporcionar medidas cuantificables (o preparar informes) que describan las situaciones que existirán cuando se establezca *cada* área de responsabilidad departamental.

4. *Preparar* un análisis del status actual de la operación que se relacione con las áreas principales de responsabilidad.

5. Seleccionar áreas clave donde se desearía hacer mejoras y escribir los objetivos específicos.

**6. Desarrollar planes y *programas para lograr* los resultados
deseados. 7 F *fí V* Q F 1Ü. F.**

ftt LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES

Limitar el número de objetivos en los cuales se debe concentrar cada empleado en un tiempo determinado ►

Esto no sólo evita la frustración sino que asegura un trabajo a fondo y organizado hacia la meta; con demasiados objetivos para un determinado período es fácil perder la perspectiva y no se pueden definir más importantes.

Establecer objetivos específicos ►

En un período determinado el administrador debe fijar los objetivos específicos que se relacionen su área de responsabilidad. Según esto, al principiar el período de medición deberá prestar atención a los trabajos y procesos de su sección, seleccionando aquéllos que tendrían un impacto importante si se hiciera alguna mejora. Una vez identificados los trabajos y procesos analizados, deberá determinar los objetivos específicos para cada uno.

Según los procedimientos descritos, dichos objetivos se desarrollarían presuponiendo que se desarrollara un nuevo método o procedimiento. Dichos objetivos subrayarían específicamente situaciones que existirían si el nuevo método resulta eficaz; las situaciones reflejarían tanto las situaciones problema que habría que eliminar como algún tipo de medición cuantitativa, como reducción de tiempo, aumento de la cantidad o baja de costo.

Asegurar que los objetivos individuales se combinen con los objetivos departamentales y situación del empleado durante un período determinado

Por ejemplo, durante los seis meses siguientes se podrían establecer los objetivos departamentales principales en las áreas de reducción de tiempo, así como mejorar el récord de seguridad. Estas son áreas las que cada miembro del equipo está empleando un esfuerzo unificado y tiene objetivos específicos por sección, que lo ligan a los del departamento. Además, un supervisor puede tener un objetivo personal referente al ascenso del nivel de habilidad del personal, y otro enfocado a la reducción de costos determinadas áreas del presupuesto.

Mantener un balance ►

El logro de los resultados en un área no deben depender del desempeño en otras áreas; en esta forma obviamente el incremento de la cantidad a expensas de la calidad no conduce al progreso. Esto significa que durante ciertos lapsos las áreas de trabajo individual se enfatizarán según el mejoramiento que

busque; sin embargo, al mismo tiempo hay una suposición implícita de que en otras áreas se manteni los niveles anteriores de desempeño.

Asegurar que los objetivos sean razonables y ofrezcan un reto ►

Los objetivos se deben hacer a la medida del empleado y deben reflejar los niveles anterior desempeño. Algunos administradores creen que la mejor manera de alcanzar mejor desempeño presionar a los subordinados pidiendo mucho más de lo que real y razonablemente se puede lograr; d a esta presión, la gente se esforzará más consiguiendo más. Pero aunque este trabajo funcione eficaz por un corto tiempo, no tiene mucha fuerza como sistema permanente. La gente capta el i rápidamente y se ajusta a él; desarrolla una actitud defensiva hacia el trabajo y siempre tiene raz justificaciones cuando no se logran estas metas inalcanzables. Emprende poco análisis constructivo, origina un desarrollo más lento y un trabajo menos eficaz. Finalmente, se desarrolla un ritmo má cuando la gente sobreestima su trabajo y amortigua por adelantado el efecto de metas irracionz

OBJETIVOS DE TRABAJO 111

Los objetivos razonables y que signifiquen un reto ofrecen la oportunidad de obtener una especie de recompensa mediante el desempeño, y son un estímulo para desempeños futuros. Los objetivos departamentales e individuales son un reto y son razonables cuando 1) *promueven* el análisis crítico continuo del trabajo actual con el objeto de obtener mejores resultados, y 2) los resultados realmente logrados reflejan de manera progresiva mejores niveles de desempeño a través del proceso de determinar objetivos. Desde luego, hay algunas áreas de responsabilidad departamental individual en que los niveles actuales de desempeño están al máximo; entonces dichos niveles se convierten en estándares hasta que cambien las situaciones y ya no reflejen un máximo.

Permitir un área aunque el empleado o departamento no tenga control completo de la misma ►

La fijación de objetivos es un proceso derivativo en el sentido de que la realización sobre bases completas requiere la cooperación e integración del esfuerzo entre los departamentos.

Al establecer objetivos y forzar la responsabilidad de las áreas de desempeño en las cuales no tengan control completo ni el departamento ni los individuos, pero que son estratégicos para cumplir *su* misión general, se logrará la necesaria integración de trabajo.

Establecer niveles diferentes de cumplimiento ►

Para poder distinguir entre los niveles reales de desempeño de personal en trabajos similares, a veces es deseable establecer diferentes niveles de desempeño para ciertas áreas de responsabilidad estratégicas y comunes. Por consiguiente, se delinearían las situaciones que describen un nivel satisfactorio por arriba del promedio y desempeño excepcional según se relacionen con un área específica.

- RESUMEN *

Ya se ha explorado un concepto de administración que en los años recientes ha tenido amplísima aplicación. Está siendo fundamentado extensamente no sólo en negocios privados, sino en hospitales locales y estatales, en oficinas del gobierno federal y en toda clase de empresas. El motivo de la popularidad de la administración por objetivos radica en que puede lograr el aumento de eficacia departamental y organizacional, así como contribuir a la motivación individual.

Un enfoque de administración por objetivos requiere que la empresa

establezca una jerarquía de objetivos desde el nivel más alto de la misma hasta el más bajo. Los objetivos de cada nivel sucesivo se derivan de los de los individuos de un nivel y complementan a aquellos del nivel anterior, Una vez que se ha establecido esta jerarquía de objetivos específicos, todos los esfuerzos se encauzan y se movilizan *todos* los recursos hacia su cumplimiento. Además, estos objetivos sirven como punto focal para evaluar continuamente el status presente de las operaciones y para hacer los ajustes necesarios para lograr su realización. Para las empresas que no utilizan este enfoque hacia los objetivos es más factible que estén operando a base de pérdidas, y son más susceptibles de ser controladas por el ambiente en vez de controlarlo ellas.

Los pasos que se toman en cuenta para ampliar el programa APO y para que un determinado departamento lo realice con éxito incluyen la determinación de la misión total, la identificación de las áreas principales de responsabilidad, el establecimiento de medidas de desempeño para cada una de dichas áreas, el análisis del status actual de la operación, la elaboración por escrito de objetivos específicos en las áreas donde se pueden hacer mejoras, y por último el diseño de los planes de desarrollo para obtener los resultados deseados. Una vez que se hayan establecido los objetivos departamentales se deben traducir en objetivos para cada tarea dentro del departamento. Entonces el administrador trabaja con su personal tanto individualmente como en grupo para lograr los objetivos que se establezcan.

1M LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONA *MIENTO*

Repaso del capítulo 9

vv Examen

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta.

1. ¿Cuál de las características siguientes *no* constituye una finalidad en un programa APO?

- a. Un sentido desarrollado de la finalidad.
- b. Mayor autodirección en los empleados.
- c. Mejor comunicación entre los departamentos.
- d. Mayor cooperación entre los administradores
- e. Límites de autoridad definidos más claramente.

2. ¿Cuál de las siguientes *no* es una característica importante de los objetivos?

- a. Los resultados deseados deben estar cuantificados.
- b. La misión se debe escribir muy específicamente.
- c. Se debe especificar el tiempo.
- d. Debe estar indicada la forma en que se ha medido el desempeño.

3. ¿Cuál de los siguientes *no* tiene valor directo en los objetivos formulados cuidadosamente?

- a. Proporcionar una guía para establecer políticas y decisiones administrativas
- b. Promover la coordinación y el trabajo de equipo entre los departamentos.
- c. Incrementar la consistencia en la planificación.
- d. Reducción de costos administrativos.

4. ¿Cuál aseveración es falsa?

- a. Sin objetivos, a los empleados les falta el sentido de lograr algo.
- b. Sin objetivos, los empleados tienden a estar a la defensiva.
- c. La presencia de objetivos contribuye a la motivación.
- d- El propósito básico de establecer objetivos es proporcionar un medio para controlar el desempeño del empleado.

OBJETIVOS DE TRABAJO 183

Indica falso (**F**) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

5. La formulación de objetivos de organización es una forma de planificación.
6. Un programa APO significa que los objetivos los establece el administrador y después se pasan a los subordinados para su cumplimiento.
7. Un programa APO se desarrolla mejor utilizando un enfoque de participación hacia la dirección.
8. La finalidad de un programa APO es enfrentar las situaciones críticas conforme surgen.
9. Los estándares reflejan un desempeño adecuado en tanto que los objetivos reflejan el desempeño máximo.
10. Los objetivos se acompañan de planes para los logros mientras que los estándares se usan para medir el desempeño o desarrollo después de la acción.

Cuestionario

1. ¿Cuáles son algunos de los beneficios disponibles para el administrador que usa la administración por objetivos para motivar a sus subordinados?
2. ¿Cuáles son las ventajas departamentales disponibles para el administrador que utiliza un enfoque de administración por objetivos?

1M LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

3. ¿Cuáles son los elementos esenciales de un objetivo bien planteado?
4. ¿Cuál es la importancia de poder *cuantificar* los objetivos?

OBJETIVOS DE TRABAJO

Respuestas al examen

i c. 6. F.

2. b. 7. V.

3. d 8. F.

4. d 9. V.

5. V. 10. V.

• Respuestas al cuestionario

1. El análisis empírico de varias situaciones donde se ha adoptado el enfoque de administración por objetivos indica que hay por lo menos cinco áreas de beneficios que son:

- a. Un mayor grado en las finalidades.
- b. Un mayor grado de la motivación del administrador.
- c. Mayor autodirección y control de parte de los subordinados.
- d. Mayor tono de demanda en la organización.
- e. Mayor comunicación y cooperación entre los administradores.

2. Una de las ventajas provenientes de los administradores departamentales que utilizan este enfoque es que cuando establecen objetivos departamentales están dando pasos para hacer que ocurran cosas que de otra forma no sucederían. Tal enfoque les da mayor control de sus propias áreas de responsabilidad, reduciendo así el número de asuntos incontrolables o dejados a la suerte. Otras tres ventajas asociadas con el uso departamental de la administración por objetivos son: 1) enfocar la atención en los resultados, 2) aumentar las operaciones económicas eficaces, y 3) establecer una gradación para medir los resultados.

3. Los elementos esenciales de un conjunto de objetivos bien planteados se establecen en las guías proporcionadas en la sección para fijar los objetivos individuales de trabajo, e incluyen:

- a. La limitación del número de objetivos en que cada empleado se debe concentrar en un período determinado.

- b. La especificación de objetivos.
 - c. El escoger objetivos que se combinen con los objetivos del departamento total durante un período determinado.
 - e. El establecimiento de objetivos que sean razonables y que aún ofrezcan un reto.
4. Cuando sea posible es deseable cuantificar los objetivos individuales y los departamentales. Esto evita muchos problemas de comunicación y hace que los objetivos sean más claros y fáciles de usar en la evaluación posterior de desempeños. Sin embargo, en algunas situaciones no es posible cuantificar objetivos; en estos *casos* es importante establecerlos específicos y explícitamente para que se puedan usar como guía en evaluaciones futuras y para enfocar los esfuerzos del departamento como de sus individuos.

10. ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Conceptos básicos

- *Participación.* Si se espera que la gente llegue al logro de objetivos, debe tener una oportunidad de participar en la determinación de los mismos. La participación es un elemento clave para un eficaz programa de APO.
- *Retroalimentación.* Informes periódicos y entrevistas de asesoría que proporcionan al empleado la oportunidad de evaluar su desempeño.

Objetivos

Cuando termine de leer este capítulo usted será capaz de:

- Explicar los factores que son críticos en la fundamentación eficaz de un programa de administración por objetivos.
- Identificar problemas potenciales que podrían impedir el proceso de fundamentación.
- Enlistar y aplicar el conjunto de guías que se proporcionan para establecer un programa de administración por objetivos.

FACTORES CRITICOS DE IMPLEMENTACION

Apoyo administrativo ►

La presencia o ausencia de apoyo administrativo es un factor importante para determinar el grado en que tendrá éxito la instauración e implementación de un programa de administración por objetivos (APO). El apoyo administrativo, su uso y su refuerzo tienen un importante impacto en la forma en que los subordinados reaccionan al APO.

Los administradores deben entender que el programa APO es una forma de administración sobre bases diarias más que un ejercicio académico de escribir los objetivos una vez al año. El administrador tiene las responsabilidades de:

En una palabra, un programa APO no es un fin en sí mismo sino un medio para lograr un fin. El apoyo administrativo para usar los objetivos como medio de planear y controlar el trabajo continuamente

1B7

LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

aumenta la probabilidad de contar *con* un programa eficaz. Sin un énfasis continuo el sistema se deteriorará y decaerá el entusiasmo por él.

Programas de capacitación o adiestramiento *

Un segundo factor importante en la fundamentación del APO es un programa de adiestramiento para empleados. Estos pueden desconocer las razones por las que se lleva a cabo el APO. Aunque no sean muy frecuentes los informes de franca resistencia y antagonismo hacia el APO, se debe reconocer que la gente tiende a temer a *lo* que desconoce; este temor puede llevar a las sospechas y la desconfianza, lo que a su vez mina el entusiasmo del empleado que es muy crítico durante las etapas iniciales del APO. Los empleados deben tener clara idea de por qué la empresa utiliza el APO. Deben ser informados de los beneficios potenciales del APO, de los problemas asociados con él y *cómo* solucionarlos y *cómo* *operará* el programa.

Otro tipo de adiestramiento que se requiere incluye el desarrollo de habilidades administrativas necesarias para la fundamentación eficaz del APO. La primera y más obvia de estas habilidades es la

capac-.dad de determinar objetivos que sean:

- Realistas
- Retadores
- Explícitos
- Conducentes a la acción
- Que sugieran métodos para medir el desempeño
- Relacionados con objetivos en niveles altos y bajos de la empresa
- Conscientes de las restricciones de la empresa

Es necesario emplear mucho tiempo para escribir objetivos que tengan estas características. Aunque este tiempo es necesario y ventajoso en términos de beneficios potenciales, algunos administradores tienen considerables dificultades para volcar sus pensamientos en un documento sistemático y formalizado. Parte de esta dificultad es psicológica; como comenta un ejecutivo: "a muchos de nosotros cuando se nos piden cuentas de nuestras responsabilidades encontramos muy difícil describirlas a

satisfacción de los demás. Algunas veces en privado nos negamos a contestar del todo.”¹

La escritura de objetivos *con sentido no* es un proceso *fácil*; es una habilidad distintiva que requiere adiestramiento sustancial seguido por la práctica. El problema de la escritura de objetivos resulta en parte de la formalidad del APO; sin embargo, los beneficios potenciales del mismo parecen sobrepasar el costo papeleo. No se debe subestimar la importancia de escribir objetivos formalizados de manera sistemática

Otro aspecto del adiestramiento administrativo se refiere a las habilidades auxiliares, importante también, para la fundamentación eficaz de un programa APO. Interpretado adecuadamente, el APO/ más que un programa para determinar objetivos. Es una filosofía acerca del manejo de los recursos humanos sobre una base diaria. El *proceso* de determinar objetivos proporciona un vehículo para interacción superior subordinado dentro de un contexto que no amenaza al sentimiento de autovaloración de este último. Aquí cambia el papel del superior de aquél que históricamente se ha basado en autoridad, ejerciendo presión cuando se juzgue o se necesite, a un papel de mayor apoyo. El superior convierte en un adiestrador y consejero; es catalizador que estimula al subordinado para que identifique problemas que pueden impedir los logros y desarrolle planes para alcanzar estos últimos. El administrador debe aconsejar y guiar al subordinado para que los objetivos de éste, aunque constituyan un reto razonable. Dichos objetivos deberán proporcionar al subordinado una amplia oportunidad para autodesarrollarse. En un sistema APO las bases para la interacción superior subordinado requiere

PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS 118

superior mismo desarrolle o adquiera las habilidades apropiadas de adiestrador y consejero. Si no se proporciona el adiestramiento en estas áreas, el sistema APO puede no aprovechar su potencial.

Participación con sentido de los empleados

El éxito de APO requiere el compromiso de parte de cada empleado. Este compromiso a su vez está en función de su identificación y participación en el sistema. Para identificarse con el APO es importante para el subordinado no ver el enfoque como otro método que sus superiores utilizan para controlar su desempeño y "chequearlo". Una manera de evitar esta percepción no deseada es incitar al subordinado a desempeñar un papel activo en las fases preliminares que llevan a la escritura real de los objetivos. El papel del subordinado debe incluir:

El subordinado

Una vez que el subordinado propone sus objetivos y se aprueban, también debe participar en establecer el grado en que desarrolle y planee para sus logros con ayuda de su superior. Aquí el subordinado ejerce algún control en el logro de las metas que se fija. Incrementando la participación durante las primeras fases del APO, el administrador puede aumentar la posibilidad de que el subordinado se integre al APO y se sienta parte vital del trabajo de grupo.

Un aspecto final de la participación gira en torno a la percepción del subordinado del programa total. En el grado en que perciba que las metas que se establezcan son importantes por su relación con sus propias necesidades y que entienda su importancia, tenderá a comprometerse más.

El administrador que intente incrementar el APO debe estar prevenido de que la investigación ha mostrado una tendencia a la disminución de la participación conforme el APO se incrementa en los niveles más bajos de la empresa. Como es frecuente que en este nivel surjan los problemas de "hágalo o váyase", se necesita mayor cuidado para evitar confusiones.

Trabajo de oficina ►

Una razón posible para la disminución de la participación en los niveles más bajos de la empresa puede ser que el APO incluye mucho trabajo de oficina. Como observa un ejecutivo, "la principal dificultad es el tiempo que se lleva establecer objetivos y metas para una compañía o un departamento. Se dice que el esfuerzo inicial para empezar se lleva tanto tiempo y energía que queda muy poco para el paso subsecuente y el uso de las metas que se

habían preparado. El problema de tiempo puede empeorar si el procedimiento se complica y el programa entero se desploma”². Sin duda muchos investigadores han descubierto que el trabajo de oficina es uno de los mayores del APO.

Quizá sea razonable esperar que durante las etapas iniciales de fundamentación del APO se deba tolerar trabajo de oficina sustancial. Sin embargo, esto previene a cualquier empresa que quiera que su programa APO opere eficazmente. Si el trabajo con el sistema en base diaria se hace demasiado molesto, pueden ocurrir dos posibles reacciones adversas. Primero, se puede dañar gravemente el entusiasmo por el programa. El administrador en lo individual puede empezar a sentir al APO como un ejercicio académico de llenar informes, o un sistema más complejo de control a través del trabajo de oficina. Segundo, los participantes en el APO empezarán a tomar soluciones rápidas. Para cumplir con los requerimientos de los papeles, los individuos pueden pensar en escribir apresuradamente, sólo para “realizar la tarea”; también

hay más posibilidades de que, una vez completos los documentos escritos se hagan a un lado y el administrador vuelva a administrar en su forma acostumbrada en vez de hacerlo para lograr resultados

específicos.

RETROALIMENTACION PARA AUTODIRECCION Y AUTOCONTROL

Uno de los argumentos más fuertes para operar con un sistema APO, y también una de sus principales ventajas potenciales, es que dentro de él un empleado puede controlar directamente su propio desempeño. En esencia, un empleado que ha logrado objetivos y sabe cómo los está logrando, sabe también "dónde está y adónde va", especialmente si puede hacer los ajustes necesarios para lograr los resultados *por sí mismo*. Desde luego esto significa que obtiene retroalimentación apropiada, significativa y oportuna de parte de su superior. Un papel crítico que desempeña el superior en este contexto es el de proporcionar al subordinado amplias oportunidades para que haga los ajustes apropiados a sus objetivos y en los métodos que utilice para lograrlos. El vehículo para estos ajustes es el sistema continuo de retroalimentación en dos sentidos, en el que el superior y el subordinado estudian el progreso y los problemas.

La retroalimentación con el APO tiene dos formas. Primero, el empleado debe obtener informes periódicos acerca del lugar que él o su departamento ocupan sobre el total del desempeño. El papel de un administrador es particularmente importante como medio de retroalimentación e información cuando el subordinado pide su ayuda.

La segunda forma de retroalimentación necesaria es el consejo periódico y la entrevista de reconocimiento. Como se dijo antes, con el APO el administrador se convierte en consejero y adiestrador. Su trabajo consiste en apoyar a su gente y ayudarla a que obtenga resultados; esto significa que ayuda a evaluar el progreso, a identificar problemas y a ofrecer sugerencias de planificación. Sin las juntas periódicas, esta función desaparecerá, y consecuentemente lo harán muchos de los beneficios potenciales del APO.

PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS 171

j/Autoexamen: Factores de implementación ____

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. Una de las ventajas del programa APO es que se puede implementar con muy poco adiestramiento.
2. La escritura de los objetivos es tal vez el aspecto más sencillo de la instauración de un programa APO.
3. Son frecuentes los informes de antagonismo y franca resistencia hacia la instauración de programas APO
4. Sólo un administrador debe identificar áreas importantes de responsabilidad de trabajo
5. La fundamentación de un programa APO da como resultado un patrón menos tradicional de interacción entre el administrador y el subordinado.
6. No es fundamental el compromiso del empleado para la fundamentación de un programa APO.
7. La investigación ha demostrado que entre más alto se esté en la empresa menos participación hay.
8. La ventaja de un enfoque APO es que tiende a eliminar el trabajo de oficina.
9. Dentro de un programa APO un sistema de retroalimentación requiere consejo periódico y entrevistas de reconocimiento.
10. Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta.

Si usted fuera un administrador de nivel medio, ¿en cuál de las áreas siguientes esperaría participación de sus subordinados?

- a. Identificación de áreas de responsabilidad de trabajo.
- b. Desarrollo de medidas de desempeño.
- c. Identificación de niveles actuales de desempeño.

d. Cada una de las arriba mencionadas.

• Respuestas al autoexamen q y 10 d

1. F 2. F 3. F 4. F 5. V 6. F 7. F a'

OTRAS CONSIDERACIONES PARA UTILIZAR EL APO

Además de los factores importantes ya estudiados, hay muchos otros que pueden influir en el éxito definitivo de un programa APO. En el grado en que quienes sean responsables de la fundamentación estén conscientes de estos problemas potenciales, se puede hacer de antemano la preparación para evitar que ocurran.

Establecimiento de objetivos restrictivos »-

En las partes iniciales de un programa los objetivos se establecen en un amplio campo de responsabilidades de trabajo y áreas de obligación. Es así como se debe hacer. Una de las ventajas potenciales del APO es que origina que el individuo o el departamento estudien en un amplio sentido las actividades.

Sin embargo, los resultados de las investigaciones dejan ver que en el momento en que ocurre la segunda etapa para establecer objetivos algunas de estas áreas de obligación decaen y se omiten. Más claramente el administrador puede tener la tendencia a concentrarse en aquellas tres o cuatro áreas que tradicionalmente han sido cuantificables por naturaleza (y a las que históricamente se les ha dado más énfasis) y a omitir las demás. Parte de la razón para instaurar el sistema se rechaza en primer término debido a que desaparece el enfoque balanceado para referirse a los trabajos. Desde luego, la única solución es que el superior de un empleado se asegure de que el análisis inicial del trabajo abarca todas las áreas clave de responsabilidad y de que las metas que se fijan sean representativas en periodos subsiguientes.

Objetivos conflictivos ►

clar

Uno de los resultados obligados de un programa APO, es que hasta cierto grado desarrollan un grado de competitividad. (Debe hacerse notar que esto no es necesariamente negativo si no llega a los extremos. Sin embargo si no hay coordinación central, finalmente se puede llegar a que las áreas departamentalmente funcionales establezcan objetivos de competitividad. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener el objetivo perfectamente legítimo de rebajar el precio de la unidad y cuidar los costos mediante compra de artículos o materiales en lotes más grandes. El logro de este objetivo puede originar problemas en el almacén. Este departamento se enfrenta al problema del aumento de costos en el manejo de almacenaje para que el departamento de compras logre su objetivo.

El punto es que el logro de resultados requiere de manera importante la coopera interdepartamental y la integración de esfuerzos. Cada departamento o área funcional debe pregun por qué existe y qué debe lograr desde el punto de vista de la empresa como un todo. Por otra parte, departamento debe hacerse las mismas preguntas respecto a cómo se interrelaciona con departamentos o unidades. Las personas responsables de la fundamentación del APO se deben asegu que se efectúe este análisis y no se fijen objetivos conflictivos.

Utilización del APO en los niveles más bajos de la empresa ►

Si se quieren *obtener todos* los beneficios del APO, la fundamentación se debe realizar a todo / hasta el primer nivel de la empresa. Los resultados de las investigaciones parecen indicar que no s ocurre así. Hay una tendencia hacia la participación activa en la determinación de objetivos y ha* retroalimentación y revisión periódica que disminuye en tanto el programa llega más abajo en li administrativa. El programa puede perder algo de su impacto entre más suceda lo anterior, y i aparecer serios obstáculos en el logro de los objetivos totales.

Parafernalía de la organización

Históricamente hemos introducido en procedimientos y mecanismos de control para

de organización varias í realice su trabajo y se compf

PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS 173

queremos que lo haga. Desde luego, mucho de esto es absolutamente necesario, pero algunas cosas constituyen una marcha atrás hacia una filosofía negativa acerca de la gente y su reacción normal al trabajo. Sin embargo, la administración por objetivos presupone una filosofía de "teoría Y", esto es, que mucha gente quiere trabajar y lograr resultados en el trabajo, y las condiciones pueden ser tales que se comprometa a lograr resultados.

En un clima de administración por objetivos se debe hacer todo lo posible para asegurarse que no **recaigan** restricciones excesivas en el individuo. Este debe tener la máxima libertad posible para lograr resultados sin carga indebida de elaborar informes o buscar requerimientos de procedimientos de otra forma innecesarios.

Decisiones sobre los salarios y APO

Quizá el aspecto más artificioso del APO radica en la dificultad (de hecho y no teórica) de ligar el sistema de compensación de la empresa con el programa APO. Aunque inicialmente este proceso puede no plantearse, **a veces** se convertirá en "muro de contención" que, de no atenderse, romperá el sistema. En una palabra, si se enfatiza el logro de resultados, la gente esperará remuneración por lo que logró.

Este no es un problema simple, sino quizá el mayor de **todos. Primero**, está el problema de equiparar el grado de dificultad con el logro de los distintos objetivos; esto es particularmente cierto cuando se comparan departamentos o áreas funcionales. Segundo, siempre existe en el superior, la tendencia inconsciente a forzar más fuertemente las dos o tres cosas que parecen representar las áreas más tangibles de desempeño. Los subordinados deben tener de antemano una comprensión clara de la importancia que se dará a las diferentes cosas en la evaluación final.

Una tercera dificultad se refiere al grado en que exista o no la oportunidad de recompensar en forma **notable** al trabajador que logre más. Si no se percibe la diferencia económica entre el trabajador estrella y el trabajador promedio, el primero perderá entusiasmo para continuar su desempeño sobresaliente. Cuarta, también pueden ser desalentadores los incrementos mínimos en los trabajadores promedio, que pueden estar haciendo lo mejor que pueden (lo que dicho sea de paso no es tan malo, porque **alguien** debe ser el promedio), y la obtención de sólo el mínimo aumento se puede tomar como una especie de castigo.

También existe la dificultad de equiparar lo que espera un empleado con lo que realmente obtiene. Con base en el propio análisis de su desempeño,

puede esperar anticipadamente un aumento razonable justificable de salario de un 8% o 9%. Siempre hay límites prácticos acerca de la cantidad de dinero que se puede anticipar, e idealmente todos deben tener una participación razonable del total. Aunque el trabajador estrella reciba uno de los mayores porcentajes de aumento. Puede ser que reciba 2% o 3% menos de lo que se esperaba. De nuevo esta es una situación muy difícil.

Estos son algunos de los problemas difíciles relacionados con el intento de integrar el plan de compensación con el plan APO. Desde luego son reales y desafortunadamente aún no hay respuestas adecuadas.

- *Cuestionario*

Un departamnto de producción que abastece de componentes a un departamento principal de la línea de ensamble ha definido como su objetivo principal un aumento importante en el rendimiento; sin embargo, si se logra este objetivo es posible que se haga a expensas de la calidad, y por tanto pueden aumentar más allá de los límites tolerables los rechazos y los *costos* de manufactura en la línea de ensamble.

Esta situación es un ejemplo de objetivos

,y refleja el hecho de que en las

empresas modernas el logro de resultados requiere cooperación

- **Respuestas a) cuestionario conflictivos interdepartamentái**

SUGERENCIAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA AI

Con base en la experiencia de varias empresas que han afrontado en sus programas problemas antes *estudiados*, las siguientes sugerencias proporcionan recomendaciones para quienes sean responsables de establecer y fundamentar un programa APO.

1. Asegúrese de que la administración *general está* dispuesta a apoyar activamente *h* administrativas del APO. La simple aceptación de éste es insuficiente para la fundamentación administración general debe proporcionar amplias oportunidades a los participantes en el practicar sus conocimientos y habilidades recién adquiridos y debe proporcionar recompensa a las tareas administrativas relacionadas con el APO.

2. Los participantes en el APO deberán recibir bastante adiestramiento en los métodos para fundamentar el APO. Dicho programa de adiestramiento se debe diseñar cuidadosamente para proporcionar a los participantes un profundo conocimiento de: a) las motivaciones subyacentes en el APO, b) las habilidades específicas necesarias para fundamentar el APO, como por ejemplo escribir los objetivos y medir el desempeño, c) los *beneficios* y problemas potenciales del APO y las formas para resolverlos y d) los estilos de dirección, actitudes administrativas y comportamiento administrativo que se relacionan con la filosofía del APO.

3. Los subordinados deben participar completamente en el proceso del APO para satisfacer sus propias necesidades mientras que al *mismo* tiempo satisfacen las de la empresa. El APO no es una fachada para encubrir un enfoque autoritario para administrar los recursos humanos. Aquí la el autodirección y autocontrol del subordinado.

Los administradores deben evitar la tentación de establecer unilateralmente los objetivos y convencer o coaccionar al subordinado para que esté de acuerdo con el logro de dichos o por el contrario, los administradores deben aconsejar, guiar y escuchar al subordinado y darle amplias oportunidades de llenar su necesidad de reconocimiento, avance, crecimiento y autorrealización. El papel del administrador es el de adiestrador, no el de juez, y debe brindar al subordinado la oportunidad de probar sus limitaciones y cometer errores.

4. Debido a que es esencial la cantidad de trabajo de oficina que necesita el APO, parece aconsejable mantener inicialmente dicho trabajo dentro de límites tolerables. Si esto no se hace, los participantes en el APO se pueden desanimar en el momento en que es crítico su entusiasmo por el programa para dar lugar a su utilización.

5. Los participantes en el APO siempre deben saber "donde están". Uno

de los componentes importantes del sistema APO es un método explícito y claramente entendible acerca de la revisión del logro de objetivos, el establecimiento de unos nuevos, el adiestramiento de subordinados y la de problemas que el subordinado afronta en el logro de sus objetivos.

6. Tanto el superior como el subordinado se deben asegurar de que se han analizado y en todas las áreas clave de responsabilidad del subordinado como base para establecer la prioridad de objetivos. Algunas áreas de responsabilidad son por naturaleza más críticas que otras y se debe valorar o priorizar al logro de objetivos en dichas áreas. Posteriormente, el subordinado deberá preguntarse "Si logro todas estas áreas de responsabilidad, ¿estará realizado todo mi trabajo?". Si no puede responder con veracidad a esta pregunta, ha evitado una o más áreas de responsabilidad que se deberán tener en cuenta para que pueda hacer su trabajo.

7. En *todos* los niveles de la empresa los objetivos se deben reforzar y ser compatibles mutuamente con el objeto de alcanzar la eficacia óptima y lograr las metas de la empresa y de cada empleado en particular. Si no es así, el logro de ciertos objetivos en un nivel de la empresa puede impedir el logro de otros en el mismo o en diferente nivel empresarial. **j**

8. Para que una empresa se beneficie con el APO, es deseable que se acentúe la confianza en todos los niveles de la empresa. Una forma de lograr esto consiste en desarrollar cuidadosamente un fundamento para el APO a través de todos los niveles de la empresa. Cuando el sistema se introduce por vez primera en una empresa, puede ayudar, iniciarlo en varios departamentos que parezcan ofrecer

PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS 17»

probabilidades de fundamentarlo con éxito. Si dichos departamentos triunfan, los jefes de otros departamentos estarán ansiosos por aplicarlo. El entusiasmo que se genera origina el momento vital para su utilización a través de la empresa.

9. Para facilitar el progreso dentro del sistema APO, es deseable suprimir todas las barreras de organización que sea posible; dichas barreras incluyen políticas organizativas excesivamente restrictivas, procedimientos, prácticas y reglas y normas informales de grupo. Estas barreras pueden inhibir el deseo del empleado de experimentar e innovar.

10. Los administradores deben ser muy cuidadosos en sus intentos de basar los salarios en el logro de objetivos. Posteriormente, se debe notar que la compensación económica por el logro de objetivos es sólo una forma de recompensa. El reconocimiento que se obtiene por medio de alicientes no monetarios puede tener en el empleado un efecto motivacional más positivo que las recompensas económicas.

+ RESUMEN

Muchas de las recientes aportaciones a la administración acerca del APO se han enfocado en las ventajas potenciales de utilizar este enfoque. Sin embargo, mientras más y más empresas recurren al APO, se vuelve evidente que varios problemas críticos inherentes al APO se deben solucionar si se quiere lograr con éxito la instauración del programa.

Estos problemas se relacionan con el apoyo de la administración general, el adiestramiento para la fundamentación del APO, la participación con sentido del empleado, el trabajo de oficina y la retroalimentación para autodirección y autocontrol. Otras consideraciones para fundamentar el APO incluyen el establecimiento de objetivos restrictivos, objetivos conflictivos, la fundamentación del APO en los niveles más bajos de la empresa, la parafernalia de organización y las decisiones acerca de salarios.

1 Herbert A. Leeds, "Today's Problems and Tomorrow's Challenge". *Management by Objectives in Retailing* (Nueva York: Personnel & Store Management Groups. National Retail Merchants Association. 1967), pág. 7.

*** Edward D. McDougal, "Setting a Personnel Department's Operating Objectives", *Management by Objectives in Retailing* (Nueva York: Personnel & Store Management Groups. National Retail Merchants Association, 1967), pág. 91.**

178 LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO

Repaso del capítulo 10

xamen

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. La utilización eficaz de un programa APO no requiere mayor adiestramiento de las habilidí administrativas.
2. Un programa APO no requiere que los subordinados participen en la identificación de área obligación de trabajo.
3. Los objetivos no necesitan reflejar métodos de medición de desempeño.
4. Los objetivos conflictivos constituyen un área de problema potencial cuando se instaure programa APO.
5. El establecimiento de objetivos restrictivos no es un problema potencial cuando se instaur; programa APO.
6. El lugar más lógico para empezar ai establecer un programa APO es en los niveles más bajos i empresa.
7. Relacionar los salarios con el programa APO implica determinar el grado de dificultad que estar ligado a los objetivos.
8. Un elemento esencial al establecer un programa APO es determinar las restricciones adecuadas i empleados.

Llene los espacios en blanco.

9. La investigación ha mostrado una tendencia de la participación a la conforme el APO se fundamenta en los niveles de la organización más bajos.
10. Interpretado adecuadamente, el APO es más que un programa de establecer

es una filosofía para administrar los recursos humanos con una base

Cuestionario

1. ¿Cuáles son las tres responsabilidades básicas de un administrador hacia su subordinado:

PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

177

2. Describa brevemente la naturaleza de las siimientpi áren« »^ki
u- •

encuentran cuando se establece un *proTmaAPO* An '* «» frecuencia se
adiestramiento para la fundamentación de.TpQ^ rettaímemadén oar ,
^'T*"6" ^ participación con sentido del empleado retroal'^™ntac,ón para
la autod.recon y control;

3.

Si usted fuera a establecer un programa APO, ¿qué pasos seguiría para reducir el problema del trabajo de oficina?

iim ¿A oor:Aw i7Arinw y q i h iwr.inNAMiPNT O

• **Respuestas al examen**

1. F 2. F 3. F **10.** objetivos, continua.

4 V **5. F** **6. F** **7. V** **8. F** **9. disminución**

9 a

h

r

Apoyo de la administración general. A fin de que la administración por objetivos sea eficaz en lo que respecta al desempeño diario de departamentos e individuos, la administración completa debe apoyar al programa. Este apoyo se evidencia por la cantidad de tiempo que desean integrar para su éxito, el grado al cual ellos descansan en el programa como la base de su actividad administrativa y el énfasis que se le da.

Adiestramiento para la utilización del APO. Tanto empleados como administradores similares necesitan adiestramiento para todas las razones por las cuales se va a emprender el APO. Las ventajas que lograrán personalmente, los problemas asociados con su uso y el medio para solucionar dichos problemas. También existe la necesidad de adiestrar a los administradores para que escriban objetivos con sentido y para fundamentar eficazmente este programa en sus propias áreas de responsabilidad.

Retroalimentación para autodirección y control. Uno de los argumentos de más peso para la adopción de un sistema APO es que dentro de este cuadro de trabajo un empleado puede dirigir y controlar su propio desempeño. Sin embargo, para que esto funcione eficazmente se necesitan dos formas de retroalimentación. Primero, el empleado debe tener reportes periódicos de cuál es la posición de su departamento con base en el desempeño total, y segundo, cada empleado debe recibir asesoría periódica y entrevistas de ***reconocimiento***. Dado que ambas formas de retroalimentación requieren un compromiso de tiempo por parte del administrador, sólo se harán cuando el administrador esté completamente integrado al programa.

A

Participación con sentido del empleado. Los objetivos sólo pueden estar de acuerdo y comprenden lo que deben ser los mismos forma estipulados y

que están comprometidos a cumplirlos obtener dicho acuerdo y compromiso. Su participación puede ser importante de obligación, determinación de las medidas mutuamente, identificación del nivel de desempeño actual objetivos reales.

ser eficaces cuando los empleados, comprenden que están de alguna manera. Su participación es la clave para incluir: Identificación de las áreas de desempeño que se acuerden y colaboración para estipular los

Dos importantes maneras de minimizar el problema de trabajo de oficina: primero, proporcionar formas y un sistema de registros que minimice la duplicación de trabajo requerido, por un administrador que establezca objetivos para varias unidades departamentales o para varios individuos, y segundo, utilizar el apoyo del personal para minimizar la cantidad de tiempo administrativo que se emplea en actividades rutinarias.

• Respuestas al cuestionario

1. El administrador que instaura un programa APO tiene las siguientes responsabilidades básicas hacia sus subordinados:

- a. Analizar periódicamente con cada uno de los subordinados los objetivos que se establezcan.
- b. Evaluar el progreso que se logre al realizar esos objetivos.
- c. Ayudar y apoyar al subordinado mediante la eliminación de obstáculos que impidan su cumplimiento.

PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS 17»

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DEL MEDIO OESTE (SERVICIOS SECRETARIALES1

Después de varios años de experiencia como secretaria y jefe de oficina de la división de investigaciones del Instituto Tecnológico del Medio Oeste, la señora Pcggy Jackson fue nombrada hace poco, jefe de servicios secretariales de todos los negocios escolares. En este puesto, ella tiene bajo su responsabilidad a un grupo de mecanógrafas y también el uso de las máquinas copiadoras para exámenes e investigaciones de la facultad. Puesto que ella estaba un poco insegura de qué haría como jefe de tal departamento, estaba ansiosa por dar lo mejor de sí misma y dar a los asuntos más fluidez de la que habían tenido en el pasado.

La semana pasada, la universidad anunció que iba a fundamentar un programa de administración por objetivos a través de todas sus actividades administrativas. De acuerdo con ello, ella recibió un memorándum del vicepresidente de administración que sugería que empezara a pensar acerca de los elementos que estarían implicados en un programa APO en su área. Ella estaba consciente de que las normas existentes estaban estrictamente apegadas a un horario y con una base de devolución total y que no establece las diferencias entre las tareas que realiza el departamento y las habilidades y capacidades de los individuos. Por lo poco que sabía acerca del APO pensó que sería un mejoramiento importante y quiso asegurarse de que para su adopción y utilización planearía lo suficiente para obtener el éxito.

La señora Jackson pensó que en este punto inicial le gustaría establecer una lista de criterios departamentales y tareas importantes y luego tomar el caso de una mecanógrafa y tratar de definir para ése el tipo de adiestramiento, participación y retroalimentación que se necesitarían para fundamentar eficazmente el programa APO.

Tarea

Asuma el papel de la Sra. Peggy Jackson y prepare para su departamento un bosquejo de los objetivos y también del tipo de programa que ella seguiría con la mecanógrafa. Como primer paso para manejar esta situación debe empezar por definir la misión total del servicio secretarial en los negocios escolares. Algunas de las tareas importantes que se deben incluir en tal definición son:

a. Proporcionar un cuidadoso servicio mecanográfico para todos los miembros de la facultad tanto del área de investigación como en la de enseñanza.

b. Proporcionar un rápido servicio de devolución una vez que se haya recibido el documento, para minimizar el tiempo de espera de los miembros de la facultad.

c. Hacer un uso eficaz del personal y llevar un control de costos de la operación lo más adecuadamente posible.

1 «O tá ORC1ANI7AC\r|N Y RI I FI INr.IDNAMIFNTD

1. Algunos de los requerimientos específicos que se deben determinar para cumplir con la misión total incluirían:
 - a. Establecer procedimientos para la aceptación y el procesamiento de los artículos en lo individual
 - b. Crear un sistema para contestar las preguntas cuando tales respuestas sean esenciales para continuar con el trabajo.
 - c. Establecer medidas de desempeño para las personas que realicen tales trabajos.
 - d. Dividir el trabajo en categorías de prioridad, de tal forma que la carga de trabajo se pueda repartir dentro de las horas laborables.
 - e. Medir el desempeño individual de los empleados del departamento y ayudarlos a mejorar dicho desempeño.
 - f.

9

Establecer objetivos específicos de la calidad y convertir estos en una medida de desempeño por cada empleado.

Monitorear el costo de las diversas operaciones sobre una base regular.

El tercer paso sería definir las medidas cuantificables específicas que describan las situaciones que existirán cuando se determine cada área de responsabilidad departamental. En este caso particular, en las formas de medir podrían incluir: número de páginas mecanografiadas por hora, promedio del número de errores por página, promedio del número de horas para terminar cada trabajo y el costo promedio por página. Para completar este paso, se debe seleccionar el número de necesidades específicas como punto inicial. Es probable que la selección se base en experiencias anteriores.

3. En seguida se hace el análisis del actual status del trabajo según se relacione con las áreas principales de responsabilidad. Dado que la Sra. Jackson es relativamente nueva en su puesto, este será; paso de particular importancia para ella. (Obviamente, no se da aquí con suficiente detalle la información de la situación para permitirle hacerlo).

4 y 5. Los pasos cuarto y quinto son para seleccionar las áreas clave donde es necesario hacer mejoramientos, escribir los objetivos específicos para estas

áreas y luego desarrollar planes que logren dichos objetivos. Como ejemplo específico, usted podría elegir la productividad de los empleados como área de enfoque inicial. En esta forma podría ayudar a aumentar el número de páginas por hora que cada empleado elabora.

Volviendo a la segunda área importante para planear la fundamentación del programa A necesita conocer la forma en que se introducirá y se utilizará con cada empleado en particular, ejemplo, como punto inicial usted podría decidir que reunirá al departamento entero y le informará de ventajas del programa APO y lo que significa para cada uno de ellos en lo individual. Esto lo podría hacer mediante juntas con cada empleado dentro de la próxima semana, contestando sus preguntas y trata de prever todas las objeciones posibles que pudieran tener. En seguida, podría buscar su implicación especificar los objetivos del departamento y su misión total. Una vez hecho esto para el departamento podría hacer un informe formal de la misión y de los objetivos y luego establecer un programa de revisión individual para cada empleado. Esto tal vez tomará un mes o más y será necesario monitorear periódicamente. Quizá sea razonable suponer que necesitará emplear dos o tres horas al día en la fundamentación del programa durante el próximo mes aproximadamente, y luego podría reducir tiempo conforme las cosas se empiecen a desarrollar normalmente.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

I

11. Motivación: Panorama *gmnmrml*

Orlando Behling, George Labovitz, and Richard Koanue, "The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal," *Academy of Management Journal*, Marzo 1968. págs. 99-108. Frederick Herzberg. "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower," *Personnel Administration*, enero-febrero 1964. págs. 3-7. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Block Snyderman. *Motivation Versus Hygiene, The Motivation to Work*, Nueva York: Wiley, 1959, capítulo 12, págs. 113-119. Robert J. House and Lawrence A. Wigdor, "Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism," *Personnel Psychology*, 20, 1967. págs. 369-389. Charles L. Hulin, and Milton R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses," *Psychological Bulletin*, 69 (1), 1968, págs. 41-55. Renata Likert, "Motivation: The Core of Management," American Management Association, *Personnel Series*, New York, No. 155, 1953 págs. 3-21. A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological*

Review, SO, Págs. 370-396, 1943, David C. McClelland, "That Urge to Achieve," *Think Magazine*, 32

(6), noviembre-diciembre 1966, págs. 19-23. M. Scott Myers. "Who Are Your Motivated Workers?" *Harvard*

Business Review, enero-febrero 1964, págs. 73-88. Harold F. Rottle, "Does Higher Pay Bring Higher Productivity?" *Personnel*, 37, julio-agosto 1960. págs. 20-27.

18. Delegación

Bernard M. Bass, *Organization Psychology*, Allyn and Bacon Boston, 1965.

Davis S. Brown. "Why Delegation Works and Why It Doesn't," *Personnel*, 44 (1), enero-febrero 1967, págs. 44-52.

John S. Ewing, "Patterns of Delegation," *Harvard Business Review*, 39 (4), julio-agosto 1961, págs. 32-40.

Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, University of Chicago Press, 1964.

Douglas McGregor, ed. by Warren G. Bennis and Carolina McGregor, *The Professional Manager*, McGraw-Hill, Nueva York, 1962.

William H. Newman, "Overcoming Obstacles to Effective Delegation," *Management Review*, enero 1956, págs. 36-41.

Lyman W. Porter, and Edward E. Lauler, "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior," *Psychological Bulletin*, 64 (1), 1965 págs. 23-51.

Edgar Schien, *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. New Jersey. 1972.

John M. Stewart, "Making Project Management Work", *Business Horizons*, Indiana University, VIH (3), otoño 1965. págs. 54-68.

Albert K. Wickasberg, "Determining Relative Degrees in the Delegation Of Executive Authority." *Journal of the Academy of Management*, abril 1958, págs. 18-22.

James C. Wosthy, "Organizational Structure and Employee Morale," *American Sociological Review*, XV, abril 1950, págs. 169-179.

13. Participación

Robert C. Albrock, "Participative Management: Time for a Second Look," *Fortune Magazine*, LXXV(5). mayo 1967, págs.

166-170, 197-200. Keith Davis, "The case for Participative Management," *Harvard Business Review*,

***Horizons*, VI (3), Otoño 1963. págs. 55-60. "Management by Participative," *Management Review*,**

XLVI, febrero 1957. Norman. R. F. Maier. *Psychology in Industry*, 3a. edición Houghton-

Mifflin. Boston, 1965. págs. 153-203. Hene M. Newport, "Participative Management: Some Cautions. " *Personnel Journal*, 45 (9), Octubre 1966, págs. 532-536. Joel M. Rosenfield. and Matthew J. Smith, "Participative

Management: An Overview," *Personnel Journal*, XLVI, 1967.

Robert Tannenbaum, and Fred Massarik, "Participative Subordinates in the **Managerial** Decision-Making Process,"

Canadian Journal of Economics and Political Science, 1950, 408-418.

Robert Tannebeum, and Warren H. Schmidt, "How to Choose a

Leadership Pattern," **Harvard Business Review**, 36

marzo-abril 1958. Richard E. Walton, "Contracting Designs for Participative

Systems," **Personnel Administration**, 30 (6), noviembre-diciembre

1967, págs. 35-41.

14. Di sano dol trabajo

Eaton H. Conant, and Maurício D. Kilbridge, "An Interdisciplinary Analysis of Job Enlargement: Technology, Costs, and

Behavior Implications," **Industrial and Labor Relations Review**, 18

(3), abril 1965. págs. 377-395. Louis E. Davis, "Job Design and Productivity: A New Approach,"

Personnel, XXXIII, 1957, págs. 418-430. Fred K. Foulkes, **Creating More Meaningful Work**, American

Management Association, 1964. Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Measure Job Satisfaction?"

Employee," **Harvard Business Review**, enero-febrero 1966, 53-56.

Charles L. Hulin, and Milton R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses," **Personnel Bulletin**, 69 (1), 1968. págs. 41-58.

Edgar F. Huse, and Michael Beer. "Eclectic Approaches to

Organizational Development," **Harvard Business Review**, 49

septiembre-octubre 1971. Edward E. Lawler, (ed.), "Motivation and the Design of Jobs,"

ASTME Vectors, agosto 1968. Norman R. F. Maier, "The Design of Jobs," **Psychology in Industry**, 1968, págs. 1-10.

3rded., Houghton-Mifflin, Boston, 1965, págs. 339-370. Scott M. Myers, "Every Employee a Manager," **Califa**

Management Review, 10 (3), primavera 1968. págs. 9-20. *Raymond F. Pelissier*, "Successful Experience With

Design," **Personnel Administration, 28** (2), marzo-abril 19

págs. 377-395. Charles R. Walker. and Robert H. Guest, "The Man on

Assembly Une." **Harvard Business Review,XXX133** mayo-jl

1952. págs. 71-83.

15. Adiestramiento y desarrollo da los aubordinac

Ralph L Cullen, and Herbert Hubben, "Motivating the I The Key to Executive Development," **Business Horizons** Indiana University, otoño 1960, págs. 49-54. Peter Drucker, **The Practice of Management**, McGraw-Hill, ' Robert M. Guión, "Criterion Measurement and Pers

JudgmentS, "Personnel Psychology, 14, 1961. págs. 141

Robert J. House. "A Commitment Approach to Manager

Development," **California Management Review, 7** (3),

primavera 1965, págs. 15-26. Edgar F. Huse, "Putting in a Management Developrr

Program That Works," **California Management Review, 9**

invierno 1966. págs. 73-80. Douglas McGregor, "An Uneasy Look at Performance

praisal," **Harvard Business Review**, mayo-junio 1957.

Herbert H. Meyer, Emanuel Kay. and **J.R.P.** Franch. Jr., "!

Roles in Performance Appraisal." Harvard Business Rev

43. No. 1 1965. **págs.** 123-129 Arch Patton, "How to Appraise Executive Performan

Harvard Business Review, 38 (1). **enero-febrero** 1960, págs

70.

Robert C. Sampson. "Train Executives While They W<

***Harvard Business Review*, 31** (6), págs. 42-54.

Edgar H. Schein. "Management Development as a Proces

Influence." ***Industrial Management Review***, mayo 1961. p 59-76.

Walter S. Wikstrom, "Developing Managers: Underl Principies,"
***Management Record*, 29** (11), noviembre 15 págs. 14-18.

11. MOTIVACION: PANORAMA GENERAL

Conceptos básicos

- ***Jerarquía de las necesidades.*** Las necesidades que motivan el comportamiento se pueden ordenar en una jerarquía u orden de prioridad. Sólo hasta que las necesidades de un nivel están bien satisfechas, las de los niveles más altos se convierten sucesivamente en motivadores.
- ***Teoría de motivación -higiene.*** Esta teoría sostiene que los factores que causan insatisfacción en el trabajo y los que resultan de la motivación más allá del punto neutral son completamente distintos. Los motivadores son las necesidades de nivel más alto.
- ***Teoría de la expectativa.*** Hay dos situaciones que deben estar presentes para motivar a un individuo. Primero, debe valorar el incentivo que se le ha ofrecido, y segundo, debe percibir que mediante un desempeño positivo puede lograr dicho incentivo.

Objetivos

Después de leer este capítulo usted será capaz de:

- Explicar la relación entre las necesidades del empleado y la motivación y por qué es distinta la reacción de los empleados a un *mismo* incentivo.
- Diferenciar entre aquellos factores que simplemente ayudan a evitar la insatisfacción del trabajo y los que pueden originar una satisfacción por encima de los niveles promedio.
- Explicar, al menos en una forma inicial, por qué algunos incentivos logran los resultados deseados y otros no.

LAS CLAVES PRINCIPALES DE LA MOTIVACION

Los psicólogos nos dicen que la gente se comporta en determinadas formas y que siguen cursos de acción particulares para satisfacer sus necesidades. El comportamiento es una meta dirigida hacia la satisfacción de una necesidad. De este modo, lo que la gente quiere obtener de un trabajo es de suma importancia si está motivada. En una ecuación de motivación, el proceso es como sigue:

NECESIDADES + INCENTIVOS = ACCIONES

Sin embargo, las variables en esta ecuación cambian con frecuencia. Por

ejemplo, un hombre joven fue entrevistado para obtener un empleo y demostró mucho interés en lo que le pagarían por hacerlo. Este hombre está casado, tiene dos hijos pequeños, vive en un apartamento y seguramente querrá crear una pequeña fuente de ingresos para establecerse en su primer hogar. Es natural que, en su posición, primero pregunte acerca del pago. Es claro entonces que para este joven el dinero constituya un fuerte motivador. Si esperamos mantenerlo en el trabajo y motivarlo hasta su capacidad máxima, debemos atender al salario. Debemos asegurarnos de que está recompensado adecuadamente por su desempeño y que tiene la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades por las que pueda alcanzar niveles más altos de trabajo. Suponiendo que sea un empleado competente con un potencial promedio o por encima de éste, inicialmente un administrador puede realizar un trabajo eficaz de motivación forzando y proporcionando

1*4 ADMINISTRACION DE PERSONAL

oportunidades de crecimiento, mediante el ofrecimiento de oportunidades para desarrollarse y sobre todo recompensando sus logros con aumentos salariales.

Ahora supongamos que han pasado tres o cuatro años. El joven ha comprado casa, los niños están en la escuela y hasta cierto punto ya está establecido. ¿Aún lo motiva el dinero? Sí, pero ahora son importantes otras necesidades. Cuando habla de su trabajo, con mayor frecuencia lo hace refiriéndose a su logro y desempeño; ahora le importa el reto y si consigue o no la oportunidad de ejercer todas sus capacidades. Piensa en función del grado de responsabilidad asociado con su trabajo.

Ahora ha cobrado importancia el hecho de recibir reconocimiento, más allá de sólo los aumentos de salario. También se han vuelto importantes sus relaciones con los compañeros de trabajo y su estimación. En una palabra, ha llegado a un punto en que debe haber algo más que un pago y una rutina hacia el trabajo.

respuesta. En consecuencia, un administrador debe tratar de entender a sus subordinados como individuos y ser sensible a los cambios en la motivación humana.

LA JERARQUIA DE NECESIDADES

El psicólogo por lo general estudia las necesidades humanas en función de algún tipo de jerarquía. Aunque pueden variar tanto el número de niveles jerárquicos como la terminología descriptiva, e representativa la siguiente jerarquía desarrollada por Abraham Maslow.¹

- Necesidades fisiológicas. Estas son las básicas: Casa, comida y agua. El hombre, como otros animales, tiene un fuerte sentido de su conservación.
- Necesidades de seguridad. Son importantes dos tipos de seguridad: la física y la económica. Una vez que una persona alcanza un nivel económico dado, quiere asegurar su permanencia ahí y no quiere preocuparse en torno a pérdidas de ingreso y, desde luego, también quiere alcanzar lo que para él significa en primer lugar un status de vida razonable.
- Necesidades sociales. Además de la seguridad, el hombre necesita de la sociedad. Quiere sentir que pertenece y es aceptado como miembro de un grupo.
- Necesidades psicológicas. Este tipo de necesidades representa el ego

del hombre en función. El hombre quiere status, reconocimiento, **prestigio** y una alta estima de sí mismo.

- **Auto-realización.** El nivel final en la jerarquía es la necesidad de auto-realización. Una persona debe ser lo que puede ser. Tiene necesidad de progresar hacia su potencial completa para hacer lo que tiene encomendado en función de su capacidad y habilidades relacionadas con el tipo y
- **Auto-realización.** El nivel final en la jerarquía es la necesidad de auto-realización. Una persona debe ser lo que puede ser. Tiene necesidad de progresar hacia su potencial completo para hacer lo que tiene encomendado en función de su capacidad y habilidades relacionadas con el tipo y nivel de trabajo que tiene.

Importancia de la jerarquía de necesidades ►

Los motivadores más estratégicos del comportamiento en el trabajo son las necesidades fisiológicas de seguridad (conviene agruparlas en la categoría de las llamadas "necesidades económicas" y reconocer que básicamente se pueden satisfacer por medio de los salarios).

MOTIVACION: PANORAMA GENERAL 1H

No es sino hasta que estas necesidades económicas se satisfacen razonablemente cuando otras necesidades de más alto nivel cobran importancia como motivadores. Como ejemplo, si el nivel del salario de un empleado es tan bajo que se le dificulte satisfacer las necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad, no responderá mucho a incentivos diseñados para satisfacer las necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización.

Debemos satisfacer primero de manera razonable las necesidades económicas mediante un salario relativamente seguro y adecuado antes de esperar resultados mediante esfuerzos en otras direcciones.

A

Autor-realización

/—\

Estatus, reconocimiento, prestigio

/ \

Amigos, compañeros de trabajo, parientes

Necesidades económicas

ida. agua

Una vez que una necesidad se satisface adecuadamente, disminuye su importancia como motivador fuerte en relación con otras necesidades. Rara vez se satisface por completo una necesidad y nunca deja de ser un motivador. Sin embargo, cuando un empleado siente que su salario es adecuado al tipo de trabajo que realiza, que dicho salario es razonable y que continuará recibéndolo, otros intentos para motivarlo a alcanzar niveles más altos de desarrollo sólo con base en los salarios desembocarán en poco menos que éxito completo. Una vez que las necesidades económicas se satisfacen por el momento, disminuyen en importancia mientras que otras ocupan su lugar.

No hay dos personas iguales; por tanto, las necesidades varían en tipo e intensidad de un individuo a otro. Para un empleado las necesidades económicas y sociales se pueden satisfacer relativamente pronto, pero no las de reconocimiento, prestigio y status; para otro puede ser más importante la necesidad de pertenecer y ser aceptado como miembro importante del grupo. La tarea difícil con que se enfrenta el administrador

es la de traducir lo que sabe de las necesidades en general al descubrimiento de las necesidades específicas de sus subordinados. Debe preguntarse qué lugar ocupa cada una en la jerarquía de necesidades, y partiendo de esto, los incentivos proporcionados para ofrecer al empleado la oportunidad de satisfacer sus necesidades. Por lo general las necesidades sociales, psicológicas y en algunos casos las de autovaloración no se expresan en forma abierta. Por ejemplo, no es socialmente aceptable expresar el deseo en un sentido de importancia; por el contrario, la respuesta típica a la pregunta "¿Qué lo motiva?" es: dinero. Sin embargo, el administrador debe ser sensible cuando su gente busca por vías indirectas otras satisfacciones. Debe percibir cuando su personal siente o no que su trabajo tiene finalidad, significado y una determinada dirección; si ha sido desaliado adecuadamente; cuándo se desean nuevas experiencias; cuándo se buscan logros y reconocimientos, y cuándo son importantes el crecimiento y el avance. También las necesidades motivacionales cambian y el administrador debe ser sensible a dichos cambios.

Un factor final contiene el hecho de que la gente se puede comportar en distintas formas para satisfacer la misma necesidad. Por ejemplo, todos queremos reconocimiento y un cierto grado de atención individual. Un empleado (probablemente de capacidad superior) obtiene este reconocimiento y atención de un comportamiento positivo; produce la mayor cantidad y calidad de trabajo y siempre está dispuesto a esforzarse un poco más durante una emergencia. Desde luego, tiene esperanzas de que se le reconozca este tipo de desempeño. Haciendo, esencialmente el mismo trabajo y quizá en el mismo departamento hay otra

1ff ADMINISTRACION DE PERSONAL

persona que busca reconocimiento y atención. Sin embargo, este empleado produce trabajo menor y sólo alcanza la cantidad promedio, invariablemente mediante un esfuerzo de última empleado siempre *está* (en el sentido más amplio de la palabra) en una situación de disciplin pregunta: ¿Este empleado recibe reconocimiento y atención? La respuesta: si De hech continuamente más atención que el primer empleado. Es de crítica importancia para aten cuenta de que en diez, quince o veinte años de trabajo hacerlo bien significa falta de ate empleado tiene un gran deseo de obtener atención y reconocimiento. A través de los años!) capacitado para obtener atención y reconocimiento por medio de un comportamiento negativo; en un sentido muy real está satisfaciendo su necesidad de reconocimiento mediante la mejor conoce. Desde luego, el problema para el administrador es adiestrarlo nuevamente: enseñarlo ejemplos y experiencias personales que puede obtener más reconocimiento a través del compoi positivo.

• *Cuestionario*

1. "Arthur, no entiendo por qué quieres cambiarte al Departamento de Investigación y Desaro no pagan a sus dibujantes tan bien como en el departamento de Ingeniería. Pasarás much< trabajando solo y no tendrás el asesoramiento cercano que te damos aquí".

Al solicitar el cambio, Arthur ha manifestado implícitamente el deseo de satisface profesionales más que necesidades de tipo .

2. "Diane no *entiendo* por qué quieres regresar a la planta *como operaría*. Es un trabajo *i* que cualquiera podría desempeñar y no hay oportunidades para aplicar ninguna iniciativa. El tra tienes aquí en la oficina en realidad te permite usar la cabeza. No hay aspectos de rutina y puei realmente qué está pasando. Desde luego, sé que el pago en el departamento de producción es mej de oficina, pero el trabajo de reto aquí debería significar algo más que aquello". Al solicitar ui

Diane ha decidido cambiarse a un nivel

.en la jerarquía de necesidades

expresado implícitamente el deseo de satisfacer necesidades

CONCEPTO DE MOTIVACION-HIGIENE

El desarrollo de Maslow de la jerarquía de necesidades es sin duda una idea importante, p aplicarse más directamente al establecimiento de trabajo. En

el pasado, tanto a las empresas como a los administradores les preocupaba la idea de que el único incentivo que se podría proporcionar para la gente era el dinero. El primer rompimiento importante para suplir esta filosofía y sus ramificaciones hizo Frederick Herzberg². En esta sección se describen algunos de los conceptos más importantes que fueron desarrollados en los estudios de Herzberg.

1. Hay dos aspectos distintos en el problema motivacional. Por una parte, están los factores que previenen la insatisfacción; Herzberg los llama factores de higiene. Por otra parte, están los factores que se presentan y llevan a actitudes y motivaciones más positivas. Estos son los factores motivacionales.

L

- **Respuestas al cuestionario**

1. económico 2. bajo, económicas.

MOTIVACION: PANORAMA GENERAL 117

Entre los primeros (que previenen la insatisfacción) se incluyen salarios, beneficios adicionales, condiciones físicas de trabajo y administración total de la compañía. Cuando todo esto se vigila, desaparece la insatisfacción pero, lo que es más importante, no resultan actitudes positivas ni motivación. En esta forma los factores de higiene pueden prevenir la insatisfacción pero no actuar como incentivos personales para motivar a los empleados para lograr altos niveles de productividad. Como Herzberg lo puntualiza, sólo se puede llevar a la gente al punto neutral con base en los factores de higiene. 3. Entre los *i'actorcs motivadores* (aquellos que de hecho conducen al desarrollo de actitudes positivas y funcionan como incentivos individuales) se incluyen el reconocimiento, un sentido de logro, oportunidad de avance y crecimiento personal, responsabilidad, un sentido del trabajo e importancia individual, nuevas experiencias y trabajo de reto. Mientras que los factores de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, los factores motivadores están relacionados con las necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización.

La escala de motivación muestra la situación. En el lado izquierdo aparece un signo de menos que representa la insatisfacción del empleado, a la derecha un signo de más representa el nivel máximo de motivación. La parte central de la escala representa el desempeño típico del empleado en un 66 2/3 de eficacia (el ejemplo aceptado del nivel típico de un empleado promedio).

Escala de motivación

4

66 2/3 Porcentaje de eficiencia

Como se sugirió antes, el administrador que enfoca la motivación sólo desde el ángulo "higiene" se obstaculiza seriamente a sí mismo de muchas maneras. Primero, suponiendo que haya aplicado en forma correcta los factores de higiene, lo más que logra hacer en la mayoría de los casos es prevenir la insatisfacción. Segundo, tal vez no resulte ninguna motivación positiva más allá del nivel neutral de la escala. Tercero, cada administrador está limitado en su control de los salarios (uno de los factores más importantes de todos los de higiene). Hablando en términos generales, entre más bajo sea el nivel de salario menor será el control. En todo caso, hay políticas de empresa *referentes* a las fechas de revisión de salarios, estructuras de salarios y jornales y ciertos límites con respecto al nivel general de pago de jornales. Por consiguiente, no sólo es la eficacia del dinero un motivador sino también el grado al cual cualquier administrador tiene que controlarlo. Cuarto, Maslow ha estimado que para la persona

promedio las necesidades fisiológicas están satisfechas en un 85%, las de seguridad en un 70%; las sociales en un 50%; las psicológicas en un 40% y las de autorrealización en sólo un 10%. Si suponemos que estas estimaciones del grado al que las diversas necesidades se satisfacen para la persona promedio son representativas, el potencial más fuerte para motivar obviamente radica en proporcionar incentivos que satisfagan las necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización.

Esto no implica que no sean importantes las necesidades económicas y los factores de higiene. De hecho lo son y si no se les da la atención adecuada o no se hace ningún esfuerzo para satisfacer las necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización, no se tendrá ningún éxito. De nuevo, la clave es que la falta de factores de higiene pueden causar insatisfacción pero no llega a la raíz de satisfacción en el trabajo y la motivación. Esta última en una dimensión separada y depende totalmente de un cuadro de necesidades y factores distintos.

111 ADMINISTRACION OE PERSONAL

l/Autoexamen: Necesidades, incentivos y motivación

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

L De acuerdo con el concepto de higiene-motivación, los factores de trabajo implicados en la

satisfacción e insatisfacción del trabajador son distintos. .—

2. De acuerdo con la jerarquía de necesidades, una necesidad satisfecha asume un lugar preponderante en la manera de pensar del individuo.

3. La atención cuidadosa que se preste a estos factores de higiene no producirá necesariamente una motivación.

4. Una necesidad satisfecha servirá como un fuerte motivador continuo.

5. Los diferentes patrones de comportamiento pueden implicar la intención de satisfacer una necesidad similar.

6. La necesidad de autorrealización se refleja en los esfuerzos de un empleado por realizar todo su potencial de trabajo.

7. Si se analiza la reacción de un empleado, probablemente se descubra que todos los niveles de necesidad han contribuido para tal comportamiento.

8. Las necesidades fisiológicas motivan el comportameinto sólo hasta el grado en que no estén satisfechas.

9. Las necesidades de organización están incluidas en la jerarquía de necesidades.

10. A pesar de las teorías, en el análisis final la motivación está como una característica individual y s debe examinar a la luz de cada situación.

Respuestas al autoexamen 1V 2 F 3.V 4.F 5.V 6.V
7.V a y

MOTIVACION: PANORAMA GENERAL

quedan cortos porque niegan cualquier otra cosa que la gente busca. Si en el trabajo no se presenta la oportunidad de satisfacer otras necesidades que no sean las económicas, una gran parte del trabajo del empleado, ingenio y creatividad de éste se dirigirán a actividades fuera del trabajo para satisfacer sus

necesidades restantes.

Acerca de la teoría original de Maslow, Herzberg formuló una teoría de motivación-higiene, de acuerdo con la cual los factores que llevan a la motivación y satisfacción dentro del trabajo son completamente distintos a los que causan insatisfacción. Herzberg denominó a los factores asociados con la insatisfacción *factores de higiene*, estos incluyen el pago, los beneficios marginales, las condiciones de trabajo y la política de la compañía. Sostenía que la ausencia de factores llevarían a la insatisfacción, pero su presencia sólo serviría para llevar al individuo a un punto neutral. Con el objetivo de motivar a la gente, Herzberg sostuvo que el clima de trabajo debe *ofrecer* al empleado la oportunidad de satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización.

Un concepto final es la teoría de expectativa y relaciones para obtener las metas. Según esto, si se va a motivar a un empleado, éste primero debe valorar el incentivo ofrecido y después creer que el desempeño positivo de hecho resultará cuando logre tal incentivo. Si cualquiera de estas condiciones no está presente no resultará ninguna motivación.

' La jerarquía de cinco pasos que aquí se explica se tomó de (os que Maslow desarrolló en su trabajo referente a una teoría de motivación. A. H. Maslow "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50.

1 Frederick Herzberg, "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". *Personnel Administration*, enero-febrero 1964, págs. 3-7.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

TEORIA DE LA EXPECTACION Y RELACION PARA LOGRAR LAS NIETAS

Otro concepto que podría contribuir al entendimiento del proceso de motivación es la teoría expectativa y las relaciones para lograr las metas. De acuerdo con esta teoría, el grado de motivación es una función del valor de un incentivo determinado para el individuo y su percepción, ya sea que en determinado patrón de comportamiento conduzca a la satisfacción de la necesidad para el que diseñado. En esta forma, el incentivo que se ofrece debe ser importante para el individuo y éste debe percibir que puede obtenerlo mediante un comportamiento positivo. Por el contrario, si el incentivo mismo no está graduado o lo está a sólo un pequeño grado y el individuo no cree que una respuesta positiva de su parte lo consiga, no estará motivado. El punto importante es que ambas condiciones existan a la

Tanto el *incentivo que se ofrezca*, como el "camino" de comportamiento necesario para lograrlo deben verse desde el punto de vista del empleado. Por ejemplo, si la empresa sostiene que el potencial aumento de salario basado en el logro de un determinado nivel de desempeño sólo actuará como motivador si las siguientes condiciones están presentes desde el punto de vista del empleado.

1. Ese desempeño elevado de hecho conduce a algún tipo de recompensa económica "extraordinaria". El hecho de que la empresa avise que esta relación existe no es de ninguna consecuencia. Si de manera u otra en un periodo determinado los empleados sienten que tal relación no existe o que sólo una señal de ella, *no estarán* motivados para trabajar.
2. El grado del aumento potencial se debe percibir como premio al trabajo extra que se requiera ganarlo. Si los empleados han sido acostumbrados a recibir un aumento de 4% o 5% más o menos y sólo un aumento de 6% a 8% como incentivo, no se origina la motivación deseada.
3. El empleado debe valorar en primer lugar el potencial del dinero.

Para dar otro ejemplo, supóngase que un empleado busca reconocimiento o atención. Esto, en cierto sentido, es su meta. Uno podría esperar que el camino lógico a seguir para lograr esa meta fuera desempeño de trabajo positivo. Sin embargo, tal vez el empleado haya trabajado para una administración cuya filosofía era que a la gente se le paga para que haga las cosas bien y que sólo se prestan oídos cuando algo vaya mal. El empleado pronto está condicionado al hecho de que la vía para lograr reconocimiento no es el desempeño positivo, sino mucho menos de lo que se espera. Consciente o inconscientemente forma una percepción periódica dentro de su patrón de desempeño algunas de esas "pequeñas cosas" que atraen atención. Suponiendo que no se equivoque con

mucha frecuencia o muy seriamente, encuentra qd enfoque tiene por lo menos la ventaja de evitar que lo ignoren. Para cambiar este comportamiento requerirá un administrador con una orientación de logros y que reconozca el desarrollo positivo med formas tangibles.

En esta forma, es estratégico localizar el problema de cuáles son las metas del empleado en su lugar y percibir qué camino llevará a lograr dicho enfoque estratégico. Se debe valorar el incentivo satisfactor para una necesidad particular y debe creer que por la vía de comportamiento adecuada lograr dicho incentivo se alcanzará el éxito.

- RESUMEN *-

El comportamiento es una meta dirigida en el sentido que está condicionada por un intento satisfacer necesidades o prevenir la insatisfacción de las mismas. Abraham Maslow ordenó las necesidades en una jerarquía de cinco pasos a escala, desde las fisiológicas hasta las de autorrealización. De acuerdo a su teoría, el hombre intenta primero satisfacer las necesidades fisiológicas y hasta que éstas razonablemente satisfechas dirige su comportamiento hacia la satisfacción de las necesidades a nivel altos. En su intento por motivar a los empleados, los administradores tradicionalmente han centrado esfuerzos en recurrir de manera preferente a las necesidades fisiológicas y de seguridad. Estos esfuerzos

MOTIVACION: PANORAMA GENERAL Itl

Repaso del capítulo 11

i/Ve

Ordene los siguientes términos de acuerdo con la jerarquía de necesidades: Compañeros de trabajo, casa, prestigio, dinero y autorrealización.

1

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

6. De acuerdo con la teoría de motivación-higiene, los motivadores se deben satisfacer antes que los factores de higiene.
7. Las necesidades insatisfechas no motivan, ya que el individuo se ha frustrado en intentos anteriores por satisfacerlas.
8. Necesidades más incentivos son igual a acciones.
9. El concepto vía-meta de motivación sostiene que el desempeño positivo debe conducir al logro del incentivo ofrecido.
10. Las necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización presentan el potencial más grande de motivación. ,

Cuestionario

1. ¿Las teorías de Maslow' y Herzberg' se complementan? Explique por qué o por qué no.
2. Un empleado recibe un aumento en el pago del 10% sobre su tarifa por hora. ¿Qué condiciones son necesarias para que este aumento de pago tenga un efecto positivo en su motivación para trabajar?

111 ADMINISTRACION DE PERSONAL

• Respuestas al examen

1. Casa
2. Dinero
3. Compañeros de trabajo
4. Prestigio
- f. Autorrealización

6. F 7. F 8.
- V 9.
- V 10.
- V

• Respuestas al cuestionario

1. La esencia de la teoría de Maslow' es que los individuos tienen una jerarquía de necesidades, misma | que empieza con las necesidades fisiológicas básicas. Una vez que se han establecido las necesidades de | niveles más bajos, no son ya fuerzas motivadoras, y los niveles siguientes más altos las reemplazan como factores motivadores. La teoría de Herzberg es básicamente que el marco de factores que causan la insatisfacción en el trabajo y lo que resulta de la motivación más allá del punto neutral son completamente distintos. La mayoría de la gente estaría de acuerdo en que estas dos teorías se complementan. Herzberg dice simplemente que las necesidades de nivel más bajo (que por lo general están satisfechas en nuestra sociedad actual) pueden ser las causas de insatisfacción y que no pueden proporcionar motivación a un grado más importante de desempeño. En vez de eso, lo que se necesita para esta motivación adicional son incentivos basados en necesidades de nivel más alto que aún no se hayan satisfecho.

2. Para que este aumento de pago tenga un efecto positivo en la motivación del empleado para trabajar es necesario que:

- a. La recompensa económica sea de interés para el empleado.
- b. El aumento del 10% en el pago debe ser notoriamente más alto que lo que se esperaba co *norma*.
- c. El empleado lo considere como una compensación por el aumento de productividad (en oposici a simplemente un aumento del costo de la vida).

d. El empleado tenga un deseo básico y capacidad para mejorar su trabajo.

MOTIVACION: PANORAMA GENERAL 'M

LITOGRAFIA VALLE Y

Durante la última semana de marzo, Jim Derrick, vicepresidente y gerente de ventas de la Litografía Valley, estudiaba el pago de una gratificación en efectivo a algunos de los empleados o a toda la compañía. Por muchos años la compañía impresora había dedicado la mayor parte de sus esfuerzos de producción, durante los meses de marzo, abril y mayo, a producir los libros anuales de secundaria y de la universidad. Durante estos meses las ventas comerciales de publicidad y a otras empresas estaban prácticamente en cero.

Antes de la próxima carga de trabajo Jim había decidido que si la compañía iba a crecer tendría que hacerlo en el área comercial. Por tanto, había hecho una interrogación de personal y había instruido a todos los empleados de la compañía para que este año se continuara la búsqueda de trabajo comercial durante la época del negocio del libro anual, se procurará mantener la entrega y los niveles de servicio con la misma base que se había hecho durante los otros nueve meses del año.

Mediante la planificación cuidadosa y el trabajo extra por parte de todos los de ventas y producción durante el mes de marzo, la compañía produjo tanto trabajo comercial como no se había logrado en ningún mes anterior en su historia. Este trabajo había sido de mucha utilidad y por tanto, como vicepresidente, Jim Derrick creyó que sería apropiado pagar algún tipo de gratificación en efectivo a los empleados. La finalidad de dicha gratificación no sería solamente recompensarlos por sus esfuerzos durante el mes de marzo, sino proporcionar el incentivo adicional durante los meses de abril y mayo para mantener el mismo nivel de integración y desempeño.

Debido a que la compañía nunca antes había pagado una gratificación en efectivo, Jim estaba ansioso por probar y descubrir qué tipo de comportamiento se originaría con ella. Particularmente quería analizar si se debería pagar o no a todo el personal de la compañía, ya que las cuatro categorías de empleados (administración, dirección, ventas y producción) habían logrado un impacto muy distinto en el desempeño real. También creyó que cada área se debería motivar de manera distinta con dicha gratificación. Jim quiso estar seguro de analizar las situaciones a largo plazo de pagar la gratificación única.

Tarea

Asuma el papel de Jim Derrick y formule un informe del impacto de la gratificación única, la cantidad adecuada, las áreas de distribución y el efecto en cada grupo de empleados.

- **Litografía Valley: Un problema en la motivación**

Una de las consideraciones principales en esta situación es estar *seguro* de que la forma de pagar distribuir la gratificación no tendrá efectos negativos en el desempeño de los individuos o en la compañía como un todo. Es esta consideración la que probablemente llevará a Jim a decidir que la única manera de distribuir cualquier gratificación será pagarla a todos los empleados de la compañía. Si esto no se hiciera, indudablemente algunos empleados sentirían que se les hace a un lado y esto causaría un efecto negativo en su desempeño futuro. Más adelante quizá se daría el caso, después de consultarlo con el consejo de relaciones industriales, de que la compañía estaría mejor asesorada si usara la misma base para cada empleado al computar su parte de la gratificación. Por ejemplo, se podría computar el pago adicional total de todos los empleados de la compañía por el mes de marzo y usar esto como una base para dividir el dinero en tal forma que cada individuo recibiera el mismo porcentaje con base en su pago adicional.

La siguiente consideración es qué tanto se debe dar. Por supuesto, una de las limitaciones aquí es la situación financiera de la compañía y los deseos de la administración de no otorgar todas las utilidades a los empleados y conservar algo para los propietarios. Además, la gratificación tendría que ser tan fuerte que el empleado sintiera que de hecho ha recibido algo digno. En este caso, podría ser que un 10% de la gratificación con base en el pago adicional de marzo de cada empleado, estuviera dentro de la categoría de algo que, aunque significativo, la compañía podría darse el lujo de pagar. Habiendo decidido temporalmente por qué cantidad debe ser la gratificación y cómo se va a distribuir, el paso siguiente será; analizar los efectos que tendría en las diversas categorías de empleados. Seguramente que para el grupo administrativo sería una gratificación apreciada pero no tendría mucho efecto en su desempeño futuro. Para algunos del nivel administrativo más bajo, como administración de producción, podría ser de impacto positivo y creerían que la administración general aprecia mejor sus esfuerzos. En el grupo administrativo formado por el equipo de contabilidad y el equipo colaborador de oficina, el beneficio principal sería simplemente un sentimiento de que le importan a la compañía y de que son parte del equipo esencial que produce los artículos de la empresa. Según el impacto directo en su desempeño en los próximos meses, no será muy evidente si éste existe.

En las dos áreas restantes de empleados, la gratificación debe tener un efecto más directo, debe ayudar al personal de ventas a sentirse más parte del trabajo de la compañía total y debe reforzar la integración/ la misma para producir más trabajo comercial durante la época del negocio del libro

escolar anual. Con gente de producción (los trabajadores por hora) el efecto real de la gratificación se debe triplicar. Primero, debe ayudarlos a tener un incentivo adicional para continuar con el trabajo durante los próximos meses como lo han estado realizando durante el mes de marzo. Segundo, debe ayudar a que sus esposas tengan una mejor impresión de la compañía y que no critiquen el hecho de que sus maridos / trabajando más horas al día. Por último debe ayudarlos a sentir que la administración y los propios realmente tienen interés en ellos y que aprecian sus esfuerzos.

Una consideración a largo plazo (que en este caso es difícil determinar) es si los empleados **sí** que esto será una norma y que esperen recibir una gratificación similar en los años venideros. Por su la actitud de la administración podría ser que ello sería deseable en el futuro en tanto el desempeño continuara igual. También podría ser que antes del próximo exceso de trabajo la compañía hiciera indicaciones acerca de si va a haber gratificación o no, y si va a haber el tipo de desempeño para

Aunque es evidente que hay muchas preguntas sin contestar acerca del impacto motivacional de la gratificación, si la administración realmente cree que el desempeño ha sido sobresaliente durante marzo y quiere hacer todo lo posible para continuarlo en abril y mayo, debe lograr una intención de hacer algo positivo a fin de reconocer el logro sobresaliente de todos los empleados.

12. DELEGACION

Conceptos básicos

- **Responsabilidad** Se refiere al grupo de actividades, tareas o deberes que se ha asignado a cada empleado.
- **Autoridad.** El derecho de dar instrucciones válidas que otros deben seguir. Para que la autoridad sea eficaz debe implicar un grado de consentimiento.
- **Obligación.** La obligación de informar a una autoridad superior el grado de éxito que se logra al realizar las tareas asignadas.

Objetivos

Después de leer este capítulo usted será capaz de:

- Describir los factores esenciales en la delegación eficaz.
- Bosquejar los pasos que se han de tomar al asignar responsabilidad, delegar autoridad y establecer las obligaciones con el subordinado.
- Explicar los argumentos que con mayor frecuencia dan los administradores para no delegar autoridad y las razones por las que los subordinados no aceptan la delegación.
- Explicar lo que no es delegación.

EL ENFOQUE A LA DELEGACION EFECTIVA

Eran las 5:30 de la tarde y Vic Mackman, gerente de ingeniería, había terminado de empacar su portafolios y se preparaba para regresar a casa. Cuando iba a salir, Gordon Schwenn, el administrador de trabajo, movió la cabeza deseando a Vic un agradable fin de semana. En forma sarcástica Vic replicó: "Con todo el trabajo que tengo que hacer tendré suerte si logro dormir algo." Mientras continuaba la conversación, Vic se quejó de que parecía no haber horas suficientes en el día. Habló acerca de la constante presión del trabajo, de lo difícil que era encontrar gente agradable y de que nadie parecía querer asumir responsabilidades. Cuando Gordon sugirió que tal vez algunos de los problemas de Vic se debían a la falta de una delegación adecuada, éste hizo comentarios más o menos así: "Con subordinados faltos de experiencia lleva más tiempo explicar que hacer yo mismo el trabajo, y la experimentación y los errores pueden resultar muy costosos. La mayor parte de mi personal lo constituyen especialistas, y no tiene el conocimiento *total* que requieren muchas de las decisiones."*

Repitió la idea de que de todos modos mucha gente no está dispuesta a aceptar responsabilidades.

La delegación es uno de los instrumentos más útiles para el administrador. La delegación eficaz empieza con una actitud positiva acerca de la gente y su reacción al trabajo.

111 ADMINISTRACION OE PERSONAL

Entre más cerca esté un administrador de una actitud negativa acerca de la gente y su reacción trabajo menos podrá practicar la verdadera delegación administrativa. Más bien tenderá a:

- Controlar a la gente y trabajar muy cerca de ella.
- Dedicarse demasiado a los detalles cotidianos.
- Tomar decisiones sin buscar participación.
- Confiar en la autoridad, el poder, la presión y la disciplina para obtener resultados.

Por otro lado, el administrador cuya actitud general en torno a la gente y su reacción al trabajo se positiva tenderá a :

- Crear un clima en el cual los subordinados estén muy implicados en sus tareas.
- Concentrar sus esfuerzos en metas y objetivos totales:
- Lograr la integración, tomando en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones.
- Ayudar a que los subordinados logren resultados mediante una comunicación eficaz.

De esta manera, una actitud positiva en torno a la gente y su reacción al trabajo es una piedra de toqi i la delegación eficaz. Los administradores que están dispuestos a "ceder un poco" en sus actitud están mucho más capacitados para utilizar la delegación como un medio para motivar a la gente hacia potencial máximo.

para

EL PAPEL DE LA DELEGACION

Contribuye ai crecimiento y desarrollo ►

Dos afirmaciones que con frecuencia se mencionan son: "la gente aprende haciéndolo" y 1 experiencia es el mejor maestro". La delegación es un factor clave en hacer de estas afirmaciones princip operantes más que **meros** clichés. Cuando se utiliza la verdadera delegación, la gente tiene oportunidad desempeñarse y, con amplios límites, tiene libertad para

trabajar. Conforme aprende por la experiencia le debe dar más confianza mediante mayores responsabilidades. Estas responsabilidades pueden tomar forma de más tareas o de tareas más difíciles, aumento de autoridad y obligaciones, o toma de decisiones independiente. Un administrador debe compartir responsabilidades con sus subordinados si quiere que éstos aumenten su capacidad.

Utiliza habilidades y capacidades *

La delegación asegura la máxima utilización de las habilidades y capacidades de los subordinados el administrador además de no utilizar por completo las habilidades y capacidades no efectúa delegación o lo hace en pequeña escala, nunca descubre las verdaderas capacidades de sus subordinados. Su medición del potencial futuro de sus subordinados se basa en juicios subjetivos. Es verdad que después de cierto tiempo algunas personas surgirán como realizadores más fuertes que otros, pero también es cierto que ellos pueden no estar trabajando al nivel máximo posible. En esta forma, la delegación no proporciona los medios mediante los cuales los administradores obtienen el máximo uso de capacidad y utilidades, sino que es también la única manera de determinar en primer lugar dichas habilidades y capacidades, así como su alcance.

DELEGACION

1t7

Permite aue el administrador administre

Tan pronto como un hombre se sitúa en la posición de realizar el trabajo de otros, su propio trabajo cambia; de su responsabilidad original pasa a "hacer las cosas a través de la gente". En una palabra, no es más un empleado sino un administrador. Como tal, debe hacer todo lo posible por ayudar a sus subordinados a lograr resultados máximos dentro de los límites de habilidad y capacidad. Esto significa que debe definir los trabajos según los resultados que se logren, trabajar con **sus** subordinados para determinar cómo pueden alcanzar los mejores logros, ayudar a su personal a identificar y resolver problemas que obstaculizan los logros, aconsejar, adiestrar, dar apoyo conforme se necesite y por lo general dar a sus subordinados la oportunidad de hacer el trabajo. Si un administrador no hace todo esto, no está delegando, no está logrando cosas a través de otros y por consiguiente no está administrando. Hay un límite respecto a lo que un administrador puede lograr por si mismo y sin la delegación, necesariamente la operación total se reduce a este límite. Así, la delegación es una de las herramientas principales que un administrador tiene para asegurar que emplea su tiempo en administrar en vez de hacer.

DELEGACION

Contribuye al crecimiento y desarrollo de los subordinados

I I

Utiliza las habilidades y capacidad de los subordinados

PERMITE AL ADMINISTRADOR MINISTRAR

COMO DELEGAR

Históricamente se ha probado que la delegación es un concepto difícil. También se ha hablado mucho de ello pero muy poco se lleva a la práctica. Uno de los problemas radica en el hecho de que se ha tratado de simplificar lo que es delegación. Se le ha dedicado mucho tiempo y trabajo al desarrollo de definiciones claras y en el proceso se ha perdido el verdadero significado de delegación. Por este motivo, no se intentará dar ningún significado. En lugar de ello, se verá que la delegación es una filosofía completa de cómo administrar al personal. Una vez que los *elementos* de esta filosofía se entiendan y el administrador se comprometa personalmente a desarrollar un enfoque profesional de administración, entonces se

practicará la verdadera delegación.

Quando un administrador delega, realiza tres pasos: asigna responsabilidad, garantiza autoridad y crea obligaciones para lograr los resultados.

Paso 1. Asignación de responsabilidad

La asignación de responsabilidad es un paso en que se ha puesto mucho énfasis durante muchos años. Sería difícil encontrar un administrador que no haya dado a sus subordinados una clara descripción de sus deberes o de las tareas que deben realizar. De igual forma, la mayoría de los empleados pueden dar una descripción bastante adecuada de su trabajo en un sentido físico o "de cómo se hace el trabajo". Sin embargo, al asignar responsabilidad el administrador debe ir más allá de la descripción típica de trabajo. Esta es sólo la mitad de lo que significa asignar responsabilidad. La otra mitad —la importante— es:

—~—

I

Especificar qué resultados se esperan después de que un empleado haya realizado el trabajo.

Con respecto a esto último los administradores de los últimos 50 años con frecuencia han sido negligentes

1B8 ADMINISTRACION DE PERSONAL

Básicamente es una interrogación del porqué se le paga a la gente: ¿es por que trabaje un determinado número de horas y que realice durante este tiempo determinadas tareas, o es por que logre ciertos resultados específicos como una culminación de haber realizado estas tareas? Esto último es lo más lógico. Por consiguiente, el trabajo de Hank Jones le proporciona más que operar una máquina taladradora o ensamblar partes componentes; en vez de eso es responsable de producir una determinada cantidad de partes, de cumplir ciertos requerimientos de calidad, de informar a su supervisor si es ineficiente el abastecimiento de los materiales que necesita, etc. De *igual forma*, el trabajo del jefe de control de producción va más allá que el diseño de un programa de control de producción y de una administración de día a día. Esto constituye sólo la parte física de su trabajo. Su responsabilidad debe incluir también el evitar tiempos perdidos debido a la reducción de partes fabricadas en la planta a un mínimo especificado, establecer el tipo de trabajo más económico y el uso del equipo, programaren tal *forma* que la fabricación se efectúe en lotes más económicos, etc. La responsabilidad asignada del jefe de control de calidad según los resultados que debe lograr podrían incluir análisis de la calidad de la producción, aislar las causas de los problemas, sugerir soluciones y recomendar especificaciones de calidad.

Esto significa que el paso de delegación "asignación de responsabilidad" no es tan sencillo y académico como parece y va más allá de lo que históricamente han hecho muchos administradores. Entre un administrador y cada uno de sus subordinados debe haber un claro entendimiento y acuerdo acerca de

1. Las actividades o tareas de las cuales es responsable de realizar el subordinado.
2. Las áreas de su trabajo de las cuales es responsable o está obligado a lograr resultados.
3. Los resultados específicos de los cuales se tiene obligación respecto a cada área.
4. Cómo se medirá el desempeño en cada área de obligación.

Paso 2. Otorgar autoridad ►

El segundo paso al delegar también ha sido históricamente limitado en su interpretación. Este implica más que el decirle simplemente al subordinado que siga adelante y que haga lo que él piense que necesita hacer, o decirle "tome las decisiones que haya que tomar". Un administrador no puede otorgar

autoridad sin que al mismo tiempo incurra en obligaciones administrativas y de jefatura.

Se puede dividir en dos fases el proceso de otorgar autoridad fase preliminar de planificación y otra fase de apoyo continuo

una nuo.

Si se supone que se ha logrado entendimiento y acuerdo respecto a los resultados esperados en de planificación de otorgar autoridad, un administrador debe:

L. Pedir al subordinado que exponga sus ideas y planes acerca de cómo se pueden lograr ir resultados deseados.

2. Haciendo que haga preguntas, sugerir todas las alternativas posibles y ayudar al subordi explorar todos los aspectos de la situación.

3. Incitar al subordinado a que piense, e identifique los problemas potenciales y cómo soluc si se presentan.

4. Llegar a un acuerdo mutuo respecto al curso de acción propuesto que se deba segu

DELEGACION

El envían y sepan lo que se le, "TT T ^

responsable de conseguir las herramientas, el "Zr-r ^ "•
T* "T E° Tiene que —en r»«n A. ™|U'PO y la información que
requieran. Debe ayudarlos con

su consejo. Debe que -en caso de ser necesario- enseñarlos a hacerlo
mejor"

Así, el otorgar autoridad no es una situación Ar'v... „„ki »i

•j i j , "uación de es tu problema". No es tampoco una
situación de un

so o sentido en que el administrador expone lo que tiene ^n,..»,,
* j u ü ,u~,on ac un

. „«_ i1 „- . „„ , „. H"que lo que se tiene que hacer,
cuándo hay que hacerlo, cómo se va

2 ^IV; A I hç| A Y Í S0°t0daS ,aS decÍ8Í°"<»- En vez de ello, es una
mezcla de dos factores: las habilidades del subordinado, sus
capacidades, conocimiento y potencial para contribuir, y la guía, el
consejo y la ayuda del administrador. 7 *

Paso 3. Crear obligación

La obligación del subordinado es el punto final de la delegación y sin
ella no hay verdadera delegación.

La obligación no es algo que el subordinado pueda aceptar o
rechazar a su propio criterio. Suponiendo que estén presentes todos
los elementos de delegación eficaz que se han estudiado, entonces al
receptor de la responsabilidad y autoridad delegadas se le puede
hacer responsable de los resultados (buenos o malos) de sus
actividades.

En teoría, la aceptación de obligaciones del subordinado debería ser
un proceso semiautomático que surge lógicamente y que es parte del
proceso total de delegación. Sin embargo, en la práctica no siempre
ocurre esta aceptación. De hecho, un subordinado se puede resistir
casi totalmente a que se le responsabilice de los resultados. Cuando
esto sucede, hay dos explicaciones posibles. Primero, el

administrador puede simplemente suponer que el subordinado tiene una actitud negativa. En este caso la respuesta es reemplazarlo, amenazar con castigos, retener los premios o ejercer presión constante mediante un control cercano y ejercer autoridad. Segundo, el administrador puede considerar la posibilidad de que algo falta en el clima de trabajo o que está sólo parcialmente presente.

Este es un enfoque mucho más constructivo.

DELEGACION

ADMINISTRADOR

t

c , fl>

trt (I) O TJ

2. o

Q_ I 3

0) en o. 1 0) i O"

Q03

CL

o

ta'

Q)

o c>

3

SUBALTERNO

«Oí ADMINISTRACION DE PERSONAL

l/Autocxamcn: Delegación eficaz

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el es correspondiente, o dé la respuesta apropiada.

1. La delegación permite al administrador concentrarse por completo en los detalles de las activid diarias.

2. Los tres pasos necesarios para una delegación eficaz son:

a. Asignación ----.

b. Otorgar

r.. Crrar

3. El grado de delegación dentro de un departamento lo determinan las relaciones de un administra

con sus superiores.

4 Un administrador que piense que sus subordinados pueden asumir la responsabilidad concentri sus esfuerzos en metas y objetivos más amplios.

fL Delegación

a. Contribuye al crecimiento y desarrollo de .

b. Utiliza las habilidades y capacidades de . .

c. Permite que el administrador .

tpa

6. ¿Cuál de las condiciones siguientes sugiere una situación en la cual *no* se está practican* delegación *eficaz*?

a. Los subordinados tienen alguna aceptación ilimitada del desempeño real del trabajo.

b. Los subordinados están involucrados en la formulación de planes para lograr resul

- c. Los subordinados tienen más pocas y más variadas tareas.
7. Sin delegación, el administrador nunca conocerá las verdaderas capacidades de sus su
8. La obli ración fluye hacia abajo.
9. Un subordinado puede aceptar o rechazar la obligación.
10. Al otorgar autoridad la fase de apoyo continuo implica ayudar al subordinado a que a lograr lo_ resultados deseados.

• **Respuestas al autoexamen**

1. F 2. a. responsabilidad b. autoridad c. obligación 3. F 4. V 5. a subordinados b. subordinados c.administre 6.c 7. V 8. F 9. F 10. V

QUE NO ES DELEGACION

Al describir la delegación, indirectamente se ha aludido a varias cosas relativas a lo que no es delegación. Para recordar algunos de los conceptos equivocados más comunes acerca de delegación, conviene examinar en forma breve lo que no es delegación y por qué pueden fallar algunos intentos de

delegar.

No abandonar las cosas de una sola vez ►

Primero que nada, delegar no es dejar las cosas de "un solo golpe". No se trata de dar a alguien un trabajo para que lo haga y decirle que siga adelante. Cuando se usa este enfoque, rara vez se logran los resultados que espera el administrador. El receptor de este tipo de delegación debe justificar por qué no sucedió lo que se suponía que debía haber sucedido, puesto que de hecho no recibió ninguna indicación anticipada de lo que era el objetivo. En una situación como ésta, es sólo cosa de tiempo para que la gente empiece a evitar los intentos del administrador por delegar responsabilidad. Como se dijo antes, la delegación debe ir acompañada de un informe de los resultados que se esperan, y luego, durante el periodo de desempeño, el administrador debe apoyar, entrenar y ayudar si fuera necesario.

Asimismo, para que las responsabilidades delegadas sean eficaces, deben tener sentido para el subordinado; él debe saber por qué son importantes los resultados, qué significa su contribución y sobre todo recibir retroalimentación del complemento eficaz.

No abdicar la autoridad ►

Segundo, delegar no es abdicar o abandonar la autoridad. Cuando un administrador delega, a menudo debe establecer determinados perímetros dentro de los cuales se espera que trabaje el receptor. Con mucha frecuencia dichos perímetros pueden limitar el tipo o magnitud de las decisiones dichos perímetros pueden limitar el tipo o magnitud de las decisiones que puede tomar el subordinado sin aclararlas primero con el administrador. También puede permitir que el subordinado trabaje sólo dentro de los límites de ciertas políticas y procedimientos, sin embargo, es muy importante puntualizar que si hay que aclarar cada decisión no existe delegación, dado que no hay la oportunidad de desempeñarla. De igual forma, si el subordinado que recibe delegación debe depender su decisión o acción pronto se acostumbrará a no hacer nada sin antes verificarlo y

conseguir aprobación.

Sin embargo, las políticas y los procedimientos facilitan el logro de los resultados, no lo obstaculizan. Nada destruirá más la delegación y la disposición para aceptarla que ser detenida por la red obligada. El administrador puede aumentar en gran medida la efectividad de sus intentos por delegar y la disposición de sus subordinados de aceptar dicha delegación si se asegura de que el clima en que los subordinados trabajan ayuda a que se logre. Por consiguiente, aunque los límites en la delegación puedan eliminar problemas, no deben ser llevados a los extremos.

No perder el control ►

Tercero, delegar no significa que el administrador pierda el control. Cuando se le da mayor delegación, se supone que se establecerán las diversas verificaciones. Cuándo y dónde ocurrirán estas evaluaciones es algo que se basará en el conocimiento y la experiencia que el administrador tenga de la situación. En cualquier trabajo o proyecto, por lo regular hay ciertas etapas críticas de tiempo. Si los resultados dan en el blanco en cada una de estas etapas, podremos estar razonablemente seguros de que los resultados finales harán que se llegue a la meta. El administrador puede mantener el control mediante la identificación de estos puntos críticos y los arreglos para una revisión.

No evitar las decisiones ►

Por último delegar no es evitar las decisiones. Aun el administrador que delega toma decisiones. Lo importante es que él se pueda concentrar en las decisiones y los problemas más importantes y permitir que

ADMINISTRACION DE PERSONAL

sus subordinados indiquen cuáles son las mejoras, ya que ellos están en *contacto* directo con las situaciones. Al hacer esto, él evita los detalles de día a día, aprovecha al máximo las habilidades y proporciona un mejor apoyo. Estas son algunas de las preguntas que requiere la función de toma de decisiones del administrador: ¿Cuáles son los resultados deseados? ¿Qué problemas pueden surgir al lograr estos resultados? ¿Cuál es la mejor manera de lograr dichos resultados? ¿A quién se debe delegar cada tarea? ¿Cuándo se debe hacer una revisión del avance? ¿Cuándo se deben lograr los resultados?

POR QUE LOS ADMINISTRADORES NO SIEMPRE DELEGAN

Parecen válidos algunos de los motivos que a menudo se dan para no delegar: un análisis posterior revela algunas serias fallas en la lógica y también algunas repercusiones negativas de amplio rango.

El primer motivo que puede dar un administrador para no delegar es que "delegar me lleva más tiempo que hacerlo yo mismo". Esto puede ser cierto en un período corto, pero no en uno largo. Con el tiempo, el administrador que no delega tiende a acumular más y más tareas y decisiones, y cada vez se ve más implicado en detalles de día a día. Dado que hay un límite tope para su propio tiempo y energía, eventualmente llegará al punto en que "algo se tiene que hacer". Cuando se ha llegado a este punto necesariamente algunos asuntos se retrasarán y otros se quedarán sin hacer. Como el "amontonamiento" se hace cada vez más grande, es muy probable que el administrador se enfrente de continuo a emergencias y dirija todos sus esfuerzos hacia situaciones de crisis. Se convertirá en un "apagador de fuego" y muchos de los intereses más importantes que debiera ocupar su tiempo y atención quedarán relegados a segundo término. Al mismo tiempo, sus subordinados empezarán a perder interés en sus trabajos.

Un administrador también puede alegar que no le es posible delegar porque sus subordinados carecen de experiencia. Sin embargo, la única manera de que éstos obtengan la experiencia necesaria, crezcan y se desarrollen en sus trabajos es aprendiendo mediante la práctica. Si no hay delegación, el proceso o aprendizaje mediante la práctica no existe. Esto, por supuesto, conduce a una subutilización de habilidades y capacidades. Si a un subordinado no se le dan oportunidades de trabajar mediante el proceso de delegación, se puede decidir a dejar el empleo y buscar otro. La única manera de manejar esto dándole oportunidad de que se responsabilice de ciertas tareas que "fuerzan" al individuo y al mismo tiempo proporcionan la guía y el adiestramiento necesarios.

Otro argumento que puede esgrimir un administrador en contra de la delegación es que "los errores son demasiado costosos". Delegar no significa que el administrador pierda el control. Por el contrario de las características esenciales de la delegación eficaz son: 1) el administrador interactúa con subordinados al planear cuál es la mejor manera de lograr los resultados deseados y 2) conforme se establecen diversas evaluaciones para revisar el avance. En el grado en que estas características se realicen, el problema de costos y de errores serios se puede eliminar en gran parte completo. Esto no significa que un subordinado necesariamente enfoque una tarea en la misma forma que lo hace superior. De hecho, puede hacerlo de mejor forma. Si un administrador interpreta errores para significar que su estilo es el mejor, entonces tendrá otros problemas más serios más adelante.

El motivo que puede dar el administrador para no delegar es: "Los subordinados son especialistas en el conocimiento total necesario que se requiere para tomar muchas decisiones". Sin embargo, el deber del administrador consiste en adiestrar y desarrollar a su gente con una base continua. Debe adoptar una perspectiva, sus conocimientos, su percepción y el adiestramiento completo conforme ellos progresan en el trabajo. Esto se puede lograr mejor si hay un programa de desarrollo específico con algún tipo de tiempo para cada empleado. En esta forma el administrador puede estar seguro de que su gente gradualmente los aspectos que necesitan para darles antecedentes a fin de que puedan recibir el conocimiento.

POR QUE LOS SUBORDINADOS NO SIEMPRE ACEPTAN LA DELEGACIÓN

Los motivos por los cuales los subordinados no siempre aceptan la delegación están básicamente con el temor. El más significativo es el temor a fallar; y éste puede ser ocasionado por

DELEGACION DE RESPONSABILIDADES 203

de confianza en ellos mismos. En realidad no es de mucha importancia por qué los subordinados no tienen confianza en ellos mismos; lo importante es que ellos lo crean. Cuando esto sea así, el administrador debe delegar en tal forma que estimule la confianza y logre la aceptación. Específicamente, debe indicar con claridad su disposición de ayudarlos si lo necesitan y el papel de apoyo que él planea tener. Además, puede tener el deseo de emplear más tiempo en trabajar con el subordinado en planear "cómo" proceder, así como establecer revisiones formales más frecuentes para evaluar el progreso de la delegación.

El temor a fallar también puede ser resultado de cómo se hayan manejado los errores anteriores. Eliminar por completo la posibilidad de error es el equivalente a establecer un marco de circunstancias que destruirán la delegación. En esta forma, algunos errores están expuestos a ocurrir a veces. El problema crítico está en cómo se manejan cuando ocurren. Más específicamente, la pregunta es si el administrador las utiliza de manera constructiva como una experiencia para el subordinado o pone énfasis en el error. Si esto último ocurre —y ocurre con demasiada frecuencia— los subordinados estarán condicionados a resistirse a los intentos de delegación posteriores.

La resistencia a la delegación también puede ocurrir si los subordinados están sobrecargados de trabajo y además hay *confusión* en la unidad como resultado de una mala organización. Cuando esta situación existe, por lo general hay una atmósfera hética total que tiende a originar sólo una implicación mínima.

• *Cuestionario*

Imagine una discusión entre los administradores: El administrador A se inclina más hacia un punto de vista tradicional y es escéptico acerca del valor de más delegación de responsabilidad. El administrador B siente que la delegación es un arma más sutil y eficaz a la disposición del administrador. Para la causa de la discusión, cada administrador ha elegido una posición extrema. El administrador A contra la delegación, el administrador B a favor de la delegación. El argumento del administrador A está resumido en cuatro puntos en la columna izquierda. Dibujando una línea que la una con la refutación correspondiente del administrador B, una opinión puede ser refutada más de una vez, pero hay que usar todas las refutaciones. Vea el primer ejemplo.

1. "Delegar me lleva más tiempo que hacerlo yo mismo"
2. "Los errores son demasiado costosos".

3. "Con demasiada frecuencia los subalternos carecen de experiencia".
4. "Los subalternos a menudo son especialistas, sin el conocimiento total que las decisiones requieren".

• Respuestas al autoexamen 1. (5) 2. (3) 3. (1.2.4)

4. (2.4)

B

1. "La única manera de que el subordinado obtenga la experiencia necesaria es mediante la práctica".
2. "Sin delegación no puede haber aprendizaje y la insatisfacción del empleado se vuelve un problema".
3. "Se puede mantener el *control* administrativo mediante revisiones periódicas en momentos críticos".
4. Para lograr la estabilidad de organización el administrador debe desarrollar un tabulador para el adiestramiento de cada empleado".
5. "Un administrador que no delega se ve abrumado con detalles de día a día en detrimento de todos".

ADMINISTRACION DE PERSONAL

•« RESUMEN **

La delegación eficaz comienza con la actitud del administrador hacia la gente y la reacción de ésta al trabajo. El administrador con una actitud positiva está en mayor posibilidad de practicar la verdadera delegación administrativa que aquél que tiene una actitud negativa. Cuando se practica la delegación se contribuye al crecimiento del subordinado y a la máxima utilización de sus habilidades y capacidades y se permite que el administrador administre.

El proceso de delegación tiene tres pasos principales. El primero es la asignación de responsabilidad. Cuando se asigna responsabilidad el administrador debe estar seguro de ir más allá que la asignación de tareas o actividades físicas; también debe especificar los resultados que se lograrán. El segundo paso es otorgar autoridad. Este implica una fase de planificación preliminar en la cual el administrador y el subordinado lleguen conjuntamente a algún acuerdo acerca de cómo hacer para lograr los resultados deseados y de la fase de apoyo continuo en la cual el administrador da ayuda si es necesario. El paso final es crear obligación. La obligación no es algo que el subordinado no pueda aceptar o rechazar a su arbitrio. Cada acto de delegación debe ir acompañado simultáneamente de obligaciones para lograr los resultados. La delegación "no es dar todo". No es abdicar o abandonar la autoridad, no significa que el administrador pierda control o que evite las decisiones. Aunque haya muchos motivos por los cuales los administradores no siempre delegan, por lo general estos motivos no son sustanciales para ellos. Por otro lado, la razón por la que los subordinados no siempre aceptan la delegación está por lo común en el temor o en los métodos impropios de delegación usados en el pasado.

'Peter Drucker. *The Practice of Management*, Harper Brothers. 1954.

DELEGACION DE RESPONSABILIDADES **tOB**

Repaso del capítulo 12

i/l/Examen

Llene el espacio correspondiente con falso (F) o verdadero (V) o dé la respuesta apropiada.

1. La diferencia entre delegación y abdicación de autoridad es que la delegación implica un sentido de responsabilidad continuo y algún control de la actividad que se delega.

2. La delegación eficaz empieza con una actitud reacción de ésta al trabajo.

.positiva acerca de la gente y la

3. La parte más importante al asignar responsabilidad es especificar que esperan después de que un empleado desempeñe el trabajo.

4. El proceso de otorgar autoridad se puede dividir en dos fases: a. Una fase de preliminar y

se

b. una fase de

continuo.

5. La evidencia sugiere que en muchos casos el problema no es el de encontrar personal más calificado, sino el de una mejor utilización de los talentos con que cuenta ya la empresa.

6. La delegación requiere que un administrador ayude a sus subordinados a identificar y a solucionar los problemas.

7. Cuando hay delegación, si el administrador arregla

mantener y evitar errores costosos.

, periódicas, puede

8. Los motivos del por qué los subordinados no siempre aceptan la delegación están básicamente asociados con

9. Los motivos que con frecuencia dan los administradores para no delegar por lo general son legítimos.

10. La mejor manera de aprender a delegar es mediante

Cuestionario

Steve Relbin, vicepresidente de compras, estaba enfrascado en una larga conversación con Roger Gilbert, un nuevo comprador de la compañía. Los comentarios del Sr. Relbin se podrían resumir como sigue:

"Francamente, Roger, estoy un poco desilusionado de tu actuación desde que llegaste a la compañía hace un año. De seguro que te las arreglas de alguna manera para hacer el trabajo, pero hay dos cosas que me molestan. Primero, eres un supervisor muy indeciso. Se supone que un administrador toma decisiones, pero tú tienes a tus subordinados haciendo ciertos tratos, visitando a los abastecedores del campo y en otros

ADMINISTRACION OE PERSONAL

asuntos como esos. Podría pasarme todo el día describiendo las cosas que les dejas hacer. Tomemoi ejemplo a Jim Davis, él trabajaba para mí antes de que yo tuviera este puesto y en esos dos años pude confiarle que hiciera algo por sí mismo. Y ahora tú lo tienes haciendo cosas que yo hacía < estaba en tu puesto. Seguro, ya sé que no ha cometido hasta ahora ningún error, pero ¿qué pasará i lo haga? Te puedo decir algo: tú serás el culpable, no él. Por último, he observado que lo tienes so horas aquí y a veces un poco menos cuando la temperatura es agradable. La mayoría de nosotros p aquí de doce a catorce horas al día y a veces más. Se supone que el administrador debe dedicar más al trabajo que nadie. Todos nosotros gastamos energías hasta la medianoche y veo que tú no lo

Cuando a Roger se le preguntó si estaba desempeñando satisfactoriamente su trabajo, Steve que hasta lo referente a la parte técnica era satisfactorio. Sin embargo, no sabía cómo alguien que] que sus subordinados tomen decisiones importantes y le dediquen poco tiempo al trabajo, tal co hacía, nunca podría desempeñar un trabajo de manera satisfactoria.

Utilizando los conceptos de este capítulo y de los anteriores, ¿cómo describiría usted administrativo y las actitudes de Steven Relbin y de Roger Gilbert? ¿Cuál de estos dos hombres p tener usted trabajando para su empresa?

- Respuestas al examen

1. V
2. positivo
3. resultados
4. planificación, apoyo
5. V
6. V
7. revisión, control
8. temor
9. F
10. delegando

DELEGACION DE RESPONSABILIDADES 207

- Revisión del cuestionario

Es obvio considerando la conversación entre Roger Gilbert y Steven Relbin, que ambos son totalmente diferentes en sus métodos para administrar y sus actitudes hacia sus subordinados. Gilbert parece integrarse bastante a su estilo de administración. Tienen una actitud muy positiva con respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad y la capacidad de sus subordinados. Por lo que ha delegado una parte significativa de esta área de la administración, dando como resultado que el trabajo de sus subordinados sea satisfactorio. No tiene que pasar tanto tiempo en la oficina y la organización parece funcionar efectivamente en su totalidad.

Por otra parte, Relbin tiene una actitud muy negativa hacia sus subordinados y no confía en la delegación de la responsabilidad administrativa. También parece ser que otros ejecutivos comparten con él estas ideas.

Ante la divergencia de métodos lo más probable es que Gilbert empiece a convencer a su superior y a otros ejecutivos o que Relbin empiece a asumir algunas de las responsabilidades de Gilbert. Si esto último pasa, se puede predecir que tarde o temprano Gilbert abandonará la compañía debido a que sentirá que ya no es lo suficientemente capaz para administrar y

desarrollar sus habilidades y capacitación.

La mayoría de la gente prefería trabajar con Gilbert, cuando menos en teoría. Sin embargo hay un gran número de ejecutivos que piensan como Relbin, que "si no se puede terminar el trabajo en la oficina, hay que llevarlo a casa", lo cual es, según ellos, esencial para efectuar eficazmente su trabajo como administradores.

13. PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES

Conceptos básicos

- ***Smdoparticipación.*** Una situación en la cual el administrador trata de que sus subordinados crean que están participando e influyendo en las decisiones, cuando en realidad no es así,
- *Participación excesiva.* Una situación en la cual la participación se lleva a tal punto que no se toman decisiones importantes.
- *Modelo de relaciones humanas.* Considera a la participación como un lubricante con el que se elimina la resistencia a la autoridad.
- *Modelo de recursos humanos.* Considera a la participación como un medio para mejorar la calidad de las decisiones.

Objetivos

Después de leer este capítulo usted será capaz de:

- Explicar las diversas razones para adoptar una administración participativa y la necesidad de entender sus propias motivaciones para querer aplicar este enfoque.
- Distinguir el enfoque de los recursos humanos del de relaciones humanas en la administración participativa.
- Desarrollar un cuadro de trabajo de toma de decisiones participativas para usarlo con sus

snhnrHínaHnv

PARTICIPACION DEFINIDA

En las empresas formales los subordinados son responsables ante sus superiores del desempeño de las tareas que tienen asignadas. En esta forma ellos participan en la creación de un producto o servicio. También participan (comparten) mediante la recepción de jornales o salarios. Estos tipos de participación son comunes en todas las empresas. Pero hay otro tipo de participación que se usa con menos frecuencia, aunque su uso como herramienta administrativa ha aumentado en importancia en años recientes. Esto incluye la participación en el proceso de toma de decisiones administrativas.

"Las decisiones que toman los administradores son para organizar,

dirigir y controlar a los subordinados responsables con el objeto de que al final se coordinen todas sus contribuciones para el logro de la finalidad de la empresa. Puesto que son los administradores quienes deben lograr resultados *a través* de los subordinados, son estos últimos los que siempre resultan directa e íntimamente afectados por las decisiones administrativas. Y, por consiguiente, tienen interés en ellas. Debido a este interés, los subordinados pueden tener un fuerte deseo (particularmente en una nación que tenga profundas tradiciones democráticas) de participar en asuntos que los afecten. Por tanto es importante considerar la forma que tendrá tal participación.

"La participación en que estamos interesados se puede dar en dos formas. Primero, como una interacción del subordinado solamente con su administrador. Segundo como una interacción entre un

***10 ADMINISTRACION DE PERSONAL**

grupo de subordinados y su administrador. Esto sería un caso en el que un administrador reúne a subordinados para analizar junto con ellos un problema común o formular alguna recomendación. Se ha definido a la administración como el acto de "lograr que el trabajo se haga con y a través de gente". La administración participativa se puede definir como el acto de lograr que el trabajo se haga mediante la gente pero creando una situación en la cual los subordinados puedan desarrollar una implicación mental y emocional en un número de situaciones que los impulse a contribuir al logro de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad. Sostiene que la administración participativa involucra no sólo la conducta del trabajador sino también una situación. Esto se puede ilustrar mejor analizando el tipo de participación que se esté usando. Se ha descrito como un balance entre la seudoparticipación y participación en exceso.²

La seudoparticipación es una situación en la que a los subordinados se les hace creer que tienen que ver en el proceso de toma de decisiones cuando de hecho no es así.

Un ejemplo lo constituye la situación en que el administrador solicita sugerencias cuando ya ha tomado una decisión. El acto refuerza la aplicación de métodos participativos sin un entendimiento) atención a los principios. Los subordinados pronto se darán cuenta de esa manipulación y empezarán a desconfiar de las intenciones de la administración. Al otro extremo está la participación excesiva, cual, en el intento por mantener el entendimiento y los buenos sentimientos entre todos los que están implicados en el proceso de toma de decisiones, se hace a un lado una de las decisiones hasta que todos los participantes están de acuerdo. Es evidente que la desventaja de esta situación es el tiempo que se pierde que puede impedir una acción convenida. Una situación balanceada es aquella en que los subordinados verdaderamente participan y están en posibilidad de producir resultados.

El grado apropiado de participación depende no sólo de las relaciones interpersonales que existen en la empresa, sino también de la situación en la cual se encuentra la misma, haya crisis o no. La seudoparticipación tiende a originar una situación de crisis. El administrador puede solicitar sugerencias solamente porque la situación lo fuerza a pedir ayuda. Este cambio de un enfoque autoritario a participativo producirá inconformidad y acción real se debe originar en el respeto mutuo que haya relaciones diarias entre los superiores y los subordinados. No se puede ordenar la participación. Se desarrolla implicando a los subordinados en el establecimiento de las metas y decisiones.

TEORIAS ALTERNATIVAS DE PARTICIPACION

Uno de los problemas principales a que se enfrenta el administrador moderno es el de ser "democrático" en su trato con sus subordinados y al mismo tiempo mantener la autoridad y el control las tareas por las que él es responsable.

Al principio de este siglo la idea que por lo general había del administrador eficaz era que tenía que ser inteligente, imaginativo, ambicioso, dinámico, capaz de tomar decisiones rápidas y de inspirar confianza sus subordinados. Algunas de estas ideas significaron un reto conforme las ciencias sociales desarrollando el concepto de "dinámica de grupo", que más bien se enfocaba a los componentes del grupo y no sólo al jefe. Muchos de los esfuerzos de investigación de los científicos sociales dieron poca importancia a la implicación del empleado y a su participación en la toma de decisiones. Los resultados de investigación empezaron a retar la eficacia de la jefatura directiva de alto nivel y se le prestó más atención los problemas de motivación y de relaciones humanas.

PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES 211

El resultado de estos descubrimientos y el adiestramiento en relaciones humanas basadas en ellos cuestionaron el estereotipo de un jefe eficiente. Esto ha dado como resultado que el administrador moderno con frecuencia se encuentre inconforme consigo mismo. A menudo está inseguro de cómo comportarse; se siente entre una jefatura exigente y una "participativa". Aunque los nuevos descubrimientos lo impulsan en una sola dirección, su experiencia lo inclina a otra. Siente inseguridad si una decisión de grupo es apropiada o si hace uso de las juntas con el personal meramente como un medio de evitar su propia responsabilidad de toma de decisiones.

Aunque es evidente que la participación ha sido bien negociada y ampliamente realizada, parece que hay una gran confusión acerca de lo que se ha vendido y de lo que se ha comprado. Parece que los administradores no han aceptado un concepto de participación simple y lógicamente congruente. De hecho, hay motivos para creer que los administradores han adoptado dos teorías o modelos de participación distintos, uno para ellos mismos y otro para sus

subordinados

Aunque la sugerencia de que los administradores están aceptando un enfoque dual de participación puede ser molesta, esto no debe ser demasiado sorprendente, ya que el concepto de participación no siempre ha sido tomado de manera consistente. Un análisis de las diversas maneras en que se toma la participación revela dos modelos de administración participativa significativamente distintos.

Uno de ellos —el modelo de relaciones humanas— se asemeja muchísimo al concepto de participación que parece que aceptan los administradores para utilizarlo con sus propios subordinados. El segundo, que es una teoría que no está desarrollada totalmente —el modelo de recursos humanos— indica el tipo de políticas participativas que les gustaría a los administradores que siguieran *sus* superiores.

Modelo de relaciones humanas ►

El enfoque del modelo de relaciones humanas no es nuevo. Los hombres empezaron a retar la clásica filosofía de administración autocrática ya a principios de los años 20. Al empleado ya no se le consideraba como algo accesorio a una máquina, que sólo pretendía obtener recompensas económicas por su trabajo. Con frecuencia las instrucciones que recibían los administradores eran que los consideraran como un "hombre todo" más que como un conjunto de habilidades y aptitudes. Se les urgía a que crearan un "sentido de satisfacción" entre sus subordinados mostrando interés en el

éxito personal de los empleados y su prosperidad. Tal como anota Reinhard Bendix, a la "falla al tratar a los trabajadores como seres humanos se la consideraba como la causa de que hubiera baja moral, mano de obra deficiente, irresponsabilidad y confusión".³

El elemento clave en el enfoque de las relaciones humanas es el objetivo básico de lograr que los miembros de la empresa se sientan útiles e importantes en el trabajo. Este proceso se ve como un medio para cumplir la meta final de formar una fuerza de trabajo cooperativa. La participación en este modelo es como un "lubricante" que elimina la resistencia a la autoridad formal. Mediante el estudio de los problemas conjuntamente con los subordinados y el conocimiento de sus deseos y necesidades, el administrador puede esperar que llegue a formar un equipo de trabajo cohesivo deseoso y ansioso de intervenir en los problemas de organización.

"En una palabra, el enfoque de relaciones humanas no aclara el hecho de que la participación pueda ser útil por sí misma. La posibilidad de que los subordinados aclaren puntos que el administrador puede haber omitido, si es que se consideró todo, sólo tiende a ser mencionada de paso. Esto se trata como un beneficio potencial que, aunque no se espera normalmente, puede ocurrir en ocasiones. En vez de ello, al administrador se le urge que adopte políticas de jefatura participativa como el método de menor costo para obtener cooperación y lograr que sus decisiones se acepten.

***1« ADMINISTRACION DF PFRRnNA|**

inspectos el modelo de relaciones humanas representa sólo una ligera separación de los modelos anteriores de administración autócratas tradicionales. El método de lograr resultados es distinto, y a los empleados se les considera en forma más humana. Pero los papeles fundamentales del administrador y sus subordinados permanecen iguales. La meta final que se persigue en el modelo de relaciones humanas y en el tradicional es la aceptación de una autoridad administrativa.”

Modelo de recursos humanos

El modelo de recursos humanos representa una drástica separación de los conceptos tradicionales de administración. Aunque no ha sido totalmente desarrollada, está surgiendo una nueva y significativa contribución a la idea de administración. La magnitud de su separación de modelos anteriores se ilustra primero que nada en sus suposiciones fundamentales referentes a los valores y capacidades de la gente. El punto de atención a este respecto está en los miembros de la empresa como reservas de recursos inexplorados. Tales recursos incluyen no sólo las energías y habilidades físicas sino también la capacidad creativa y la conducta autocontrolada, autodirigida y la responsabilidad.

Conocidas todas estas suposiciones acerca de la gente, el trabajo del administrador no se puede considerar meramente como el de dirigir y obtener cooperación. Sino que su tarea fundamental consiste en crear un ambiente en el cual se puedan utilizar todos los recursos de su departamento.

La segunda área en la cual difiere drásticamente el modelo de recursos humanos de los model anteriores es la de su visión de la finalidad y su meta de la participación. En este modelo, el administrad no comparte información, ni discute decisiones departamentales o da impulso a la autodirección y *autocontrol sólo para* mejorar la satisfacción y la moral del subordinado, más bien la finalidad de todo e es mejorar el proceso de toma de decisiones y la eficiencia en el desempeño de toda la empresa. Este mod< sugiere que muchas de las decisiones las pueden tomar con más eficiencia quienes están directamei afectados por ella.

De igual forma, el modelo implica que con frecuencia el control lo ejercita con más eficacia aquel directamente implicados en el trabajo en proceso, más que una persona o un grupo que se cambia punto de operaciones. Y tampoco sugiere que el administrador permita que haya participación decisiones rutinarias, sino que implica que entre más importante sea la decisión, ihás grande ea obligación de

impulsar las ideas y sugerencias.

Junto con esta misma corriente, el modelo no sugiere que el administrador permita a sus subordinados que ejerciten autodirección y autocontrol sólo cuando estén realizando tareas relativamente importantes. En vez de ello sugiere que el área en la cual los subordinados ejerciten autodirección y con la que se debe ampliar continuamente para vigilar su creciente experiencia y habilidad.

El punto crucial en el cual este modelo tiende a ser distinto de una manera drástica de los otros modelos es en su explicación de la relación causal entre la satisfacción y el desempeño. En el enfoque de relaciones humanas el mejoramiento de la satisfacción del subordinado se considera como la variable independiente y la causa final de un desempeño mejorado.

En el modelo de recursos humanos la relación causal entre satisfacción y desempeño se considera una manera bastante distinta. El aumento en la satisfacción del subordinado no está delineado como la causa básica de un desempeño mejorado; los mejoramientos son el resultado directo de la contribución creativa que hacen los subordinados, en la toma de decisiones departamentales, la dirección y el control. La satisfacción de los subordinados se considera como un medio-producto del proceso.

PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES M 3

j/Autoexamen: Participación- significado y modelos

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente

1. La participación requiere que el administrador interactúe con sus subordinados como grupo
2. Hay seudoparticipación cuando un administrador solicita ideas de sus subordinados antes de tomar una decisión __
3. Cuando se hace uso de la participación es mejor hacer a un lado la decisión hasta que todos estén de acuerdo, ya que así se mantendrá el entendimiento y una sensación de comodidad
4. La seudoparticipación tiende a ocurrir en las situaciones de crisis
5. Un administrador puede hacer uso de la participación porque está forzado a pedir ayuda.
6. De acuerdo con el modelo de relaciones humanas, la participación se utiliza para reducir la resistencia a la autoridad
7. El modelo de participación de relaciones humanas representa una separación de los conceptos tradicionales de administración
8. La meta del modelo de recursos humanos consiste en mejorar la satisfacción del empleado.
9. El modelo de recursos humanos niega la relación entre participación y moral
10. El modelo de recursos humanos se considera la satisfacción del empleado como un medio-producto

• **Respuestas al autoexamen 1. F 2. F 3. F 4. V**

5. v a V 7. F a F

9. F 10. V

CONDICIONES EXTRAS PARA LOGRAR UNA PARTICIPACION EFICAZ

Además de los factores que rigen la relación entre la participación y una posible motivación resultante, hay otras condiciones independientes del individuo que deben tomar en cuenta los administradores. Sería posible distinguir un gran número de tales condiciones externas, las cuales pueden determinar si es o no factible el uso de la participación en una situación determinada. Las condiciones que aquí se indican más que ser completamente difinitivas, son sugerencias. Todas ellas se deben considerar con esta pregunta en mente: "Suponiendo que la participación pueda tener ciertos efectos benéficos, o útil en un determinado momento si se van a cumplir las finalidades de una empresa?"⁵

Para contestar a esta pregunta afirmativamente, se debe *conocer* la siguiente lista de condiciones:

1. *Disponibilidad de tiempo.* La decisión final no debe ser de carácter demasiado urgente. Si es necesario tomar una decisión en una emergencia es evidente que aun cuando la toma de decisión participativa puede tener ciertos efectos benéficos en algunas áreas, la lentitud de la decisión puede obstaculizar otras metas de la empresa. O incluso amenazar la existencia de la misma.
2. *Economía racional.* El costo de utilizar la participación en el proceso de toma de decisiones no debe ser tan fuerte que sobrepase cualquier valor positivo que traerá directamente consigo.
3. *Estrategia dentro de la planta.* Seguridad del subordinado. Cuando se le da a un subordinado oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones, no debe saber los sucesos catastrófi inevitables. Por ejemplo, el subordinado que está consciente de que en el proceso de participación perderá su trabajo a pesar de todas las decisiones en las cuales él podría contribuir, puede experimentar una caída definitiva en su motivación.

Estabilidad subordinado-administrador. Cuando se da a los subordinados una oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones, no se debe amenazar seriamente con minar la autoridad formal de los administradores de la empresa. Como ejemplo, hay casos en que los administradores pueden tener buenas razones para suponer que la participación puede conducir a los no administradores a dudar del nivel de competencia de la jefatura

formal, o que creará problemas si resulta que los subordinados tenían razón, mientras que la decisión final administrativa era incorrecta y no concordaba con la de ellos.

4. ***Estrategia en la planta.*** Aunque se proporcionen las oportunidades para participar se debe tener cuidado de no abrir canales de comunicación a los competidores. Si es aplicable el uso de la participación se deben evitar las "grietas" de esta información de aquellos subordinados que hayan estado participando en un proceso determinado de toma de decisiones.

5. ***Provisión de canales de comunicación.*** Se deben proporcionar canales de comunicación para que la participación sea eficaz, mediante los cuales el empleado pueda tomar parte en el proceso de toma de decisiones. Estos canales deben estar constantemente disponibles y su uso siempre debe ser conveniente; práctico.

6. ***Instrucción para la participación.*** Para que ésta sea eficaz hay que esforzarse por instruir a los subordinados según su función y finalidad en la operación total de la empresa.⁶

La comunicación es el puente entre la filosofía de la participación y su aplicación. Para que la administración participativa pueda tener éxito se debe basar en una relación de trabajo diaria de respeto mutuo y confianza.

m RESUMEN ►

Se ha definido a la participación como el medio para lograr que las cosas se hagan mediante la gente, creando un ambiente en el que desarrollen una implicación mental y emocional en una situación grupal, la cual los impulse a contribuir a las metas y a compartir responsabilidad. La clase de clima

participativo que se debe crear ha de tener significado para el empleado, Dicho clima no debe ser excesivo ni debe representar seudoparticipación. Debe estar bien balanceado. Algunas de las ventajas más importantes de la participación son una mejor cantidad y calidad, menos cambios y menos ausentismo

aceptación de los cambios, menos quejas, mejores decisiones y una fácil administración.

Hay dos teorías alternativas de participación. El modelo de relaciones humanas considera a la participación como un modo de aumentar la satisfacción del trabajo y por consiguiente el desempeño del mismo. Los administradores que hacen uso de la participación en esta forma la consideran como la forma más aceptable de obtener consentimiento a su autoridad. El modelo de recursos humanos considera la participación como una forma de mejorar la toma de decisiones. Los administradores que adoptan este punto de vista creen sinceramente que los subordinados pueden contribuir de una manera importante si se les da la oportunidad de hacerlo. La satisfacción del trabajo es un medio-producto.

1 Robert Tannenbaum y Fred Massarik. "Participation by Subordinates in the Managerial Decision-Making Process", mencionado por Robert A. Sutermeister, *People and Productivity* (Nueva York: McGraw-Hill, 1963), pág 458.

1 Esta discusión fue tomada de Joel M. Rosenfield y Matthew J. Smith "Participative Management: An Overview", *Personnel Journal*, XLVI(febrero 1967), págs. 101-102.

s Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry* (Nueva York: Wiley, 1956). págs. 287-340.

4 Raymond E. Miles, "Human Relations or Human Resources?", tomado de *Creative Personnel Management*, Max S. Wortman. Jr., editor (Boston: Allyn and Bacon, 1969), págs. 442-445.

s Robert Tannenbaum y Fred Massarik, "Sharing Decision-Making With Subordinates," según se tomó en Robert Dubin, *Human Relations in Administration* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1956), 226-227.

4 *Ibid.* págs. 227-228.

tlt ADMINISTRACION DE PERSONAL

Repaso del capítulo 13

VVExamen

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. La finalidad principal de hacer uso de la participación es lograr que los subordinados, se integre físicamente a su trabajo.
2. El administrador debe conservar su autoridad y control aun cuando utilice un enfoque participativo.
3. Los administradores tienden a usar el enfoque hacia la participación con sus subordinados de la misma manera que les gustaría que sus superiores lo hicieran con ellos.
4. La diferencia fundamental entre las relaciones humanas y el modelo de recursos humanos es que en éste el administrador ejerce mejor el control.
5. En el modelo de relaciones humanas el objetivo es mejorar la satisfacción del trabajo y por consiguiente el desempeño de éste.
6. Entre más urgente sea una decisión más importante es que se haga uso de la participación.

Conteste a cada afirmación en la forma más precisa que pueda.

7. Describa las ventajas que tiene el administrador que emplea una administración participativa.
8. Defina el defecto principal del modelo de relaciones humanas.

PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES 817

9. Mencione la diferencia entre el modelo de recursos humanos y el modelo de relaciones humanas.

10. Resuma las condiciones que se deben conocer si se espera que tenga éxito la administración participativa.

81 • ADMINISTRACION DE PERSONAL

• Respuestas al examen

1. F 3. F 5. V

P V/4 I R F

7. Hay por lo menos cuatro ventajas de las que dispone un administrador que utiliza la administración participativa:

b. c.

A

Obtiene el beneficio de la experiencia acumulativa y del conocimiento de sus subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Les ayuda a desarrollar sus habilidades en la toma de decisiones y en el análisis.

Les da la satisfacción de estar integrados y por lo general obtiene un compromiso mayor de parte de

ellos para fundamentar las decisiones resultantes.

Está menos expuesto a omitir algunos detalles debido simplemente a que hay más gente implicada al estudiar algunas decisiones en particular.

8. El defecto fundamental en el modelo de relaciones humanas es que no aclara el hecho de que la participación puede ser útil directamente para la toma de decisiones. Más bien da una visión de todos los beneficios que se originan de la relación humana por el simple hecho de permitir que los subordinados participen en los asuntos de la empresa.

Dado que muchos subordinados pronto se darán cuenta de que con el enfoque de relaciones humanas se les incluye sólo por la implicación en sí, esto puede ir de detrimento de algunos empleados.

Q

En el modelo de recursos humanos, el objetivo es mejorar las decisiones que de hecho ya están tomadas, buscando que participen los subordinados que estén relacionados con las áreas de alguna decisión. Por otro lado, el modelo de relaciones humanas tiene como objetivo básico obtener cooperación y lograr que se acepten las decisiones con un mínimo de

resistencia. Así el enfoque de relaciones humanas conserva la meta tradicional de administración autoritaria.

10. Algunas de las condiciones que se deben conocer para que haya administración participativa y que ésta tenga éxito son:

- a. El administrador debe estar convencido de la utilidad de este enfoque.
- b. El tiempo disponible para tomar decisiones finales debe permitir la participación de los subordinados.
- c. Los mejoramientos potenciales que resultan de la decisión participativa deben exceder a los costos de llevarlos a cabo.
- d. Permitir que haya participación no debe ser de efectos adversos a la situación de la compañía o a la motivación del empleado.
- e. La estructura adecuada en términos de canales de comunicación y adiestramiento se debe proporcionar a todos aquellos que estén implicados.

PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES tlt

MODAS ACTUALES

La Modern Day Fashion Company era una cadena de tiendas de ropa que se vendía directamente a las amas de casa. Dicha cadena tenía ya aproximadamente 15 años y contaba con 170 tiendas en EUA y Canadá. Dado que la compañía no fabricaba sus propias telas u otros productos, por lo general se le consideraba como una empresa de mercadeo.

Hace seis meses la compañía emprendió una reorganización y el fundador y el accionista principal se convirtieron, respectivamente, en el presidente de la junta y en el nuevo presidente. El Sr. Evans fue postulado. Sus antecedentes incluían quince años de experiencia con la J. C. Penney Company, en la que recientemente había sido vicepresidente regional.

Puesto que el Sr. Evans meditaba sobre sus experiencias de los seis meses pasados, estaba interesado en saber si su estilo de administrar era apropiado y cómo encajaría con las necesidades de los otros miembros administrativos y en la empresa como un todo. Aunque el Sr. Evans provenía de una compañía bien organizada, tenía también mucha experiencia por lo que toca a la administración participativa en una forma muy similar al modelo de recursos humanos. Durante sus primeros seis meses en la Modern Day Fabrics trató de seguir este mismo estilo de administración. Sin embargo, los resultados parecían indicar que mucha gente de la administración general pensaba que adolecía de un firme control de la empresa y que muchas de sus decisiones tendían a esperar más de lo que debían. Esta sensación se hizo particularmente evidente en discusiones con el presidente de la junta, quien había sido el fundador del negocio.

Aunque el presidente de la junta no intentaba mezclarse en las actividades diarias, era claro que su anterior estilo de administrar había sido muy autoritario. Tendía a tomar decisiones rápidamente para luego poner en práctica la habilidad y capacidad para hacer que dichas decisiones fundionaran. Sin embargo, el Sr. Evans no tenía el mismo tipo de personalidad que el presidente de la junta, y sintió una gran necesidad de obtener la colaboración de los *otros miembros* de la administración para tomar las decisiones importantes de la empresa.

El Sr. Evans pensó que sería útil analizar los procesos de toma de decisión de la compañía y la relación de éstos con su propio estilo de administrar. Pidió ayuda a un consultor en administración y confiaba en que éste podría analizar hasta qué grado había sido eficaz su estilo de administración participativa y recomendar qué caminos podría seguir para hacerla más eficaz en el futuro. Sabía que para que el consultor tuviera éxito en esta tarea necesitaría examinar lo tocante a la participación y lo referente a la

delegación de autoridad, responsabilidad y obligación y los aspectos motivadores relacionados con estas

Tarea

Tome el papel del consultor contratado por el Sr. Evans. Haga el bosquejo de cómo enfocaría un análisis de esta situación, los factores importantes de los cuales querría tener información y en que áreas le gustaría hacer algunas recomendaciones.

SffO administracion de personal

. Modas actuales: Una evaluación de la administración participaba

Hay dos enfoques básicos que puede aplicar el consultor. Uno sería enfocar la atención en 1, de toma de decisión tal como operan ahora en la compañía y hacer directamente recomendado de ellos. El otro sería dedicarse a una tarea en particular, tal como una tarea de planificación a 1 y luego, mediante una integración en esa tarea, observar y hacer recomendaciones referentes a decisiones. Mientras que el primer enfoque puede ser más directo, el procedimiento de oric trabajo puede tender a proporcionar una mejor información acerca de las fuerzas y debilid procedimientos actuales de toma de decisiones y de las posibles recomendaciones que los m Si se seleccionara un enfoque de tareas, el consultor querrá intervenir en las juntas adm regulares, referentes a dicha tarea. También querrá hablar con los administradores que p, relacionados con una planificación a largo plazo (por ejemplo, los vicepresidentes de finanzas bienes raíces y compras). Las discusiones con estos administradores acerca de dicha tarea en duda serán más eficaces con la fuente de información que simplemente preguntarles ^ procedimientos de toma de decisiones en la compañía.

Algunas preguntas específicas que sería necesario incluir en tales discusiones tenderían ' entendimiento de cada administrador respecto a sus responsabilidades, autoridad y obligac presidente. El consultor también querrá obtener información de lo que estos administrador son sus propias fuerzas y debilidades y lo que desean de la compañía.

Por último, el consultor querrá también emplear bastante tiempo con el presidente **dmejor** su filosofía administrativa y las áreas en las cuales se siente más cómodo siendo el] decisiones Con base en este tipo de información se pueden hacer recomendaciones esoerífi ajuste de la responsabilidad delegada de la toma de decisiones

14. DISEÑO DEL TRABAJO

Conceptos básicos

- ***Ampliación del trabajo.*** Representa un enfoque horizontal del diseño del trabajo. Se puede hacer de cuatro maneras que son: el reto al empleado, eliminar las partes difíciles del trabajo, asignar más tareas, o rotar el trabajo. Las técnicas de la ampliación del trabajo pueden fallar si no se

fundamentan con todo cuidado.

- ***Enriquecimiento del trabajo.*** Representa un enfoque vertical en el diseño; implica que el trabajo se enriquece mediante un uso más completo de las habilidades, capacidades y potencialidades en el trabajo obligatorio.

Objetivos

Después de leer este capítulo usted será capaz de:

- Explicar las suposiciones y finalidades de los estudios de tiempo y movimiento, enfoque básico del trabajo desde 1950.
- Describir las alternativas de la ampliación del trabajo y sus limitaciones
- Aplicar los principios de enriquecimiento de trabajo para solucionar las causas comunes de la insatisfacción del empleado (anonimato del individuo y despersonalización del trabajo).

EL PROBLEMA DEL DISEÑO DEL TRABAJO

Cuando nos referimos al método de diseño del trabajo en la línea de ensamble vamos más allá que la simple aplicación de este término en una típica situación fabril. Más bien nos referimos a toda la dimensión y al panorama de los trabajos rutinarios y semiautomáticos y a la tendencia histórica del control de los empleados que el administrador realiza mediante tiempo-máquina, estandarización, sobreespecialización y a la conformación de sistemas y procedimientos bien definidos. En esta forma los problemas humanos que ha creado nuestro enfoque tradicional de diseño de trabajos prevalecen tanto para el ingeniero, el científico y el contador como para la secretaria, el tendero o el ensamblador de línea. La pregunta acerca del diseño del trabajo es básicamente ésta:

¿Controla el trabajo en su diseño y estructura al empleado, y lo fuerza a un determinado estándar, rutina y nivel de desempeño

controlado; o es el empleado el que controla el producto de sus esfuerzos mediante sus propia motivación?

Enfoque histórico del diseño del trabajo

Históricamente, los estudios de tiempo y movimiento se han usado para diseñar los trabajos y analizar el desempeño. A Frederick Taylor y Frank Gilbreth se les considera los precursores en el campo de los estudios de tiempo y movimiento.

Frederick Taylor puso más énfasis en el estudio de tiempo. Pensaba que mediante el uso de los estudios de tiempo la ventaja de la administración sería que estaría científicamente diseñada y que se incrementa la producción. Con esto también los empleados podrían incrementar sustancialmente sus salarios cumpliendo las *normas* y participando en los incentivos del trabajo.

Por otro lado, Frank Gilbreth dio más énfasis a los estudios de movimiento. Opinaba que indicaría cómo se podría realizar cada tarea, operación o proceso con la mayor economía de movimiento y por tanto en la forma más rápida posible.

Hay dos fases importantes en estos dos estudios. La primera es la fase de investigación, que implica encontrar el mejor método para desempeñar una tarea. Se observa a un buen trabajador, se registra el tiempo que emplea en desarrollar una tarea, su eficiencia y su tiempo estándar; ésta es en la actualidad la segunda fase, o fase de estandarización. Se establece un tiempo estándar para usarlo como base de porcentaje o para proporcionar datos que se emplearán en la estimación de costos de un trabajo determinado. Más adelante se usará en relación con la programación de los tiempos de la máquina de producción.

Para entender el concepto de los estudios de tiempo y movimiento es fundamental entender sus métodos

que son:

1. Rediseñar un trabajo para hacer más rápidos y más sencillos los movimientos.
2. Desarrollar patrones de movimientos más eficaces para los trabajadores, de tal manera que puedan realizar el trabajo más rápido y con menos cansancio.
3. Establecer las normas de determinadas tareas para usarlas como base en la determinación de tabulaciones de pago, y criterios para la evaluación del trabajador.
4. Desarrollar una completa descripción del trabajo para ayudar al proceso de contratación, selección, orientación y adiestramiento de los nuevos trabajadores.

Tecnología para la producción en masa ►

La administración ha virado hacia la *tecnología* de producción en masa en su búsqueda por c más productividad. Dicha tecnología consiste en tres conceptos básicos:

1. Estandarización.
2. Intercambialidad de trabajos.
3. Movimiento ordenado del producto a través de toda la planta mediante una serie de ope planeadas en las estaciones de trabajo específicas.

Se creía que esta tecnología, combinada con el enfoque de estudio de tiempo y movimie planear el trabajo, resolvería todos ios problemas de productividad. En síntesis, aumentaría caí reduciría los costos y se obtendría una mano de obra de mejor calidad.

El resultado más frecuente eran costos más altos, mano de obra de calidad deficiente, rr quejas, cambios, y a menudo hostilidad hacia la administración. Para comprender por qué t< conceptos no dieron resultado, hay que reconocer el efecto que ejercen en los empleados los tra están planeados limitadamente, como la fatiga, el aburrimiento, la frustración y la baja n provocaban desinterés y apatía. Se ha descubierto que por lo general la insatisfacción en el tra origina en las circunstancias que la administración considera importantes como el pago, la segt condiciones de trabajo, los beneficios adicionales y la supervisión. Los empleados consideran esfc razonablemente satisfactorios, pero les disguntan ciertos aspectos especiales del diseño del tn ejemplo:

DISEÑO DEL TRABAJO 283

iDajo virtualmi

mi n Ho ímnnn

prácticamente se eliminan toda: en los trabajos.

La tecnología para la producción en masa ha forzado a los empleados a realizar tareas estandarizadas y repetitivas, que requieren poco conocimiento y habilidad y el uso de sólo unas pocas habilidades de bajo orden, dentro de un ambiente que, en primer lugar, prácticamente no ofrece ningún reto y, en segundo, fuerza al empleado a llevar un ritmo fijo y controlado de la línea de ensamble.

m Ciifstinnnrin

. se han usado para del

Llene los espacios en blanco.

1. Históricamente, los estudios de y
diseñar los trabajos y analizar el desempeño.
2. Uno de los principios de la tecnología de producción en masa es el de
trabajo.
3. La tecnología de producción en masa y otros enfoques históricos
anticiparon el aumento de
, costos, y mejor de los
productos.
4. Los resultados más frecuentes fueron de costos, —
deficiente y hacia la administración.

Ventajas previstas y resultados reales del enfoque histórico ►

Las ventajas previstas estaban encaminadas en su mayor parte hacia el deseo de obtener el máximo de productividad y conservar el control de toda la producción. Por muchos años algunas empresas estuvieron conscientes

hasta cierto grado, de estas ventajas. Sólo hasta finales de los años 40 empezaron a ser evidentes las desventajas. Los desarrollos enfocaron su atención en los efectos negativos que crearon los enfoques históricos de diseño de trabajo. Dichos efectos negativos se manifiestan fundamentalmente en la motivación del empleado.

Muchas de las ventajas económicas y de productividad de los enfoques históricos para diseñar el trabajo no se han descubierto. La razón fundamental de ello es que las condiciones sociales y económicas de hoy en día son sustancialmente diferentes de las del pasado. De significación particular es el nivel educacional más alto del empleado promedio. Este ha aprendido a esperar más de su trabajo y cada vez puede hacer notar más las deficiencias en el clima de trabajo. Asimismo, la gente de hoy en día por lo general es más versátil y tiene más alternativas de empleo.

- **Respuestas al cuestionario**

1. Tiempo, movimiento 2. intercambiabilidad 3. cantidad, reducción, calidad 4. aumento, calidad, hostilidad

8f 4 ADMINISTRACION DE PERSONAL

PRIMEROS INTENTOS POR RESOLVER EL PROBLEMA DEL DISEÑO OI

En años recientes muchas empresas, sabiendo ya los problemas de los enfoques históricos un vivo interés en el problema del diseño del trabajo. Aunque algo del ímpetu de este interés en el constante deseo de las empresas de cumplir sus objetivos, tales como costo, calidad productos, hay gran evidencia para sostener la idea de que han *tenido* en mente el beneficio! Además, todo parece indicar que se dará cada vez más atención al *diseño del* trabajo en los dos conceptos que tienen mucha importancia y son "más tiempo libre en el trabajo" y "í trabajo".

Tiempo libre en el trabajo

"Los *sindicatos* han sido los que han propuesto con más fuerza la solución de más tiempo de proposiciones van desde un día sabático hasta horarios más y más largos para tomar café."1 Lawler esto podría ser un enfoque derrotista, ya que supone que *debe* existir una estructura limitada y que evidentemente el trabajo es insatisfactorio. También asevera que el presente enfoque está destinado a producir una subcultura de los trabajadores enajenados que *m* buscan reducir las actividades de trabajo para su satisfacción.

Ampliación del trabajo ►

La ampliación del trabajo representa un enfoque horizontal del diseño del *mismo*. El trabajo estructuralmente "más grande".

Retar al empleado. Esto representa uno de los primeros intentos ingenuos y más superficiales; general se aplican a la ampliación del trabajo. De acuerdo con este enfoque, si una secretaria al día, hay que retarla para ver si puede escribir 75. Si un empleado realiza 20 subensayos hay que retarlo para ver si puede elevar ese número a 26. La respuesta más lógica de la situación es: "¿Por qué debo hacerlo?" Esto es fácil de entender, ya que la finalidad del retar es pedirle al empleado que haga más de lo que le disgusta hacer.

Eliminar las actividades más difíciles ►

Eliminar las actividades más difíciles. La teoría de esto es que si se eliminan las partes más difíciles del trabajo el empleado puede cumplir más de lo que falta. Este pensamiento es evidentemente que el eliminar las partes más difíciles sólo conduce a simplificar el trabajo y hacer de importante de lo que ya era.

Asignar más tareas. Al usar este enfoque, en vez de hacer algo una y otra

vez, se le **di** varias tareas para realizar. Aunque esto puede evitar en parte la monotonía, el problema es que las nuevas tareas que se asignan por lo general no son más importantes que las anteriores evidente que no se logrará nada positivo que dure mucho tiempo.

Rotación del trabajo. Este intento de mejoramiento horizontal del trabajo implica cambi de un trabajo a otro. Este movimiento puede ocurrir en espacios de tiempos cortos; dos o tres. Las investigaciones han demostrado que esta rotación es eficaz para reducir la monotonía y que los empleados la prefieren en vez de desempeñar una tarea solamente. Sin embargo, todavía es incompleta al problema. El hecho es que los trabajos por lo regular permanecen simplificados y que los empleados no pueden controlar lo que hacen ni el cómo lo hacen.

I

DISEÑO DEL TRABAJO 225

✓Autocxamcn: El enfoque histórico y su desarrollo

Indique falso (F) o verdadero (V) según corresponda.

1. Se recomienda tener tiempo libre en el trabajo como una solución satisfactoria para los problemas de productividad y de moral.
2. El método de la línea de ensamble en el diseño de trabajo es sólo una característica de los tipos de trabajo del empujado de producción.
3. Un elemento clave en la ampliación del trabajo es la aplicación de los estudios de tiempo y movimiento y el desarrollo de procedimientos estándar.
4. La meta de los estudios de tiempo y movimiento es hacer más importante el trabajo.
5. La estandarización es un principio básico de la ampliación del trabajo.
-
6. La tecnología de producción en masa ha conducido al incremento de la calidad y a la reducción de los *costos*.
7. Los estudios de movimiento se hicieron en parte para elaborar patrones de movimiento más eficaces que reduzcan la fatiga del empleado.
8. Retar al empleado es un concepto implicado en la ampliación del trabajo.
_
9. Rotar las actividades del empleado no es un *concepto* implicado en la ampliación del trabajo. Responda en forma breve.
10. ¿Cuáles son los tres principios básicos de la tecnología para la producción en masa?

a.

b.

c.

•Respuestas al autoexamen

1. F 2. F 3. F 4. F 5. F 6. F 7. V B. V 9. F

1Q. a. estandarización, b. intercambiabilidad de trabajo, c. movimiento ordenado del producto en una serie de operaciones planeadas en plantas específicas de trabajo.

MC ADMINISTRACION DE PERSONAL

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

El concepto de enriquecimiento del trabajo o carga de trabajo vertical es la clave para crear trabajo más importante para los empleados. Por trabajo más importante queremos decir un trabajo estructurado que proporcione al empleado un sentido de satisfacción y cumplimiento. El trabajo diseñado en esta forma contiene todos los elementos que contribuirán a liberar el potencial motivacional dentro del individuo. Así, el diseño de un trabajo adecuado no sólo permite a la empresa cumplir sus objetivos sino que también se toma en cuenta el beneficio del individuo en que tiene oportunidad de satisfacer de una manera más completa las necesidades de trabajo.

La diferencia entre ampliación de trabajo y enriquecimiento o carga de trabajo horizontal y vertical; se sugiere en la siguiente lista que sintetiza algunos de los principios de la carga de trabajo vertical y los motivadores implicados en cada uno de ellos. Mientras lea la lista verifique cualquiera de los principios que crea pertinente en su situación administrativa. Luego relea las afirmaciones ya verificadas y estudie con cuidado si conciente o inconcientemente aplica estos principios en sus actividades de diseño de trabajo.

Principios de Carga de Trabajo Vertical²

Principio

I I Eliminar algunos controles para conservar la obligación.

I 1 Aumentar la obligación del trabajo de un subordinado.

☐ Dar al subordinado una unidad de trabajo completa (módulo, división, área).

I Otorgar autoridad adicional en las

— actividades del subordinado.

I I Efectuar reportes periódicos que estén a la disposición directa del subordinado.

I I Introducir tareas nuevas y más difíciles que no se hayan realizado antes.

| Asignar al subordinado tareas más

— especializadas o específicas, permitiéndole ser aún más experto.

Motivadores Responsabilidad y logros personales.

Responsabilidad y reconocimiento.

Responsabilidad, logros y reconocimiento.

Responsabilidad, logros y reconocimiento.

Reconocimiento interno.

Crecimiento y aprendizaje.

- Responsabilidad, crecimiento y progreso.

La característica clave de la lista de arriba es que en vez de dar al empleado un poco más de la misma medicina pero con etiqueta diferente, hay que enriquecer verdaderamente su trabajo, ascendiéndole grado. Visto de otra manera, cuando se enriquece un trabajo en vez de simplemente ampliarlo, se espera que el individuo que lo realiza ejerce de una manera más completa sus habilidades y capacidades

DISEÑO DEL TRABAJO 827

trabajo se eleva de grado en el sentido de que los talentos que posee el individuo se utilizan en su totalidad en vez de subutilizarlos. Hay pruebas de que *en* muchos casos la iniciativa del empleado, su creatividad, ingenio, habilidades y capacidades sólo se usan parcialmente en las empresas de hoy en día.

TRABAJO

* RESUMEN-

La manera de diseñar y estructurar los trabajos tiene un efecto significativo en el nivel de motivación y productividad de los empleados. El enfoque histórico ha sido fundamentalmente mecánico, basado en especial en principios de ingeniería industrial. El resultado ha sido que en muchos casos los trabajos se han reducido a su mínimo común denominador, especializado de tal forma que sólo se requiere un grado mínimo de habilidad. Este enfoque estructurado del diseño de trabajos es cierto no sólo por lo que respecta a la fabricación sino también al trabajo rutinario, semiprofesional y profesional.

Debido a los cambios sociales y económicos de los últimos 40 años, así como de lo que esperan los empleados, han resultado muchas desventajas de este enfoque histórico para diseñar el trabajo. Dichas desventajas se podrían sintetizar con las palabras aburrimiento, apatía, cambios, ausentismo, baja calidad, baja cantidad y otros *términos* parecidos.

Para resolver estos problemas las empresas han tomado varios enfoques para diseñar los trabajos; algunas han tenido éxito, otras no. Cuando no hubo éxito, se ha debido al hecho de que el enfoque en sí *mismo no* fue sano, o que la manera de *fundamentarlo* dejó algo que desear. Algunos de los primeros enfoques incluyeron más tiempo libre en el trabajo, reto a los empleados, eliminación de la parte más difícil del trabajo, asignación de más tareas y rotación del trabajo.

A últimas fechas ha surgido el concepto de enriquecimiento del trabajo; éste representa un enfoque vertical en el diseño del trabajo. Es vertical porque implica la expansión del panorama del trabajo en cualquiera de sus diversas formas. Estas pueden incluir eliminar algunos controles, aumentar la responsabilidad, otorgar autoridad adicional e introducir tareas nuevas y más difíciles.

9RF

/ard E. Lawler, III, "Motivation and the Design of Jobs". **ASTME Vectores**,

agosto de

2 Adaptado de Fredrick Herzberg. "One More Time: How Do You Motivate Employees?". *Harvard Business Review*. enero-febrero de 1968.

AnMINIRTPAniDN DF PFRRT1NAL

Repaso del capítulo 14

ynmnn

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el esp; correspondiente.

1. La rotación del trabajo es una manera de enriquecerlo.
2. El diseño de trabajo horizontal es en cierto grado una solución a medias para mejorarlo.
3. ¿Cuál de las posibilidades que se mencionan abajo representa una ventaja prevista del enf< histórico del diseño de trabajo?
 - a. Se puede aprender con rapidez un trabajo.
 - b. La estandarización permitiría un control más sencillo.
 - c. Se podría hacer un trabajo sin habilidades.
 - d. Todas las mencionadas.
4. ¿Cuál de los enfoques del diseño de trabajo se relaciona más con la posibilidad de hacer r importante un trabajo?
 - a. Enriquecimiento del trabajo.
 - b. Rotación del trabajo.
 - c. Ampliación del trabajo.
 - d. Automatización.
5. El concepto de la carga vertical de trabajo implica el asignar a los empleados tareas que les perm convertirse en expertos.
6. Eliminar las partes más difíciles de un trabajo no es un enfoque horizontal del diseño de los tra jos.
7. La expansión de un trabajo para aumentar la autodeterminación de tiempo del emplead responsabilidad para verificar la calidad, y el arbitrio para elegir un método es una definiciói

- a. Ampliación del trabajo.
- b. Carga horizontal.
- c. Enriquecimiento del trabajo.

DISEÑO DEL TRABAJO

Para cada una de las siguientes áreas indique un efecto negativo que con frecuencia resulta al aplicar la tecnología de *producción* en masa.

8. Costos

9. Cantidad 10. Moral

Cuestionario

1. ¿Cuáles son las razones fundamentales por las que las ventajas previstas del enfoque histórico del diseño del trabajo difieren de los resultados reales?
2. ¿Cuál es la diferencia básica entre ampliación de trabajo y enriquecimiento de trabajo?
3. Con base en el material de este capítulo defina el término "trabajo importante".

830 ADMINISTRACION OE PERSONAL

- Respuestas al examen

1. F 2. T 3. d 4. a

8. Aumento

9. Disminuciones

10. Se hace más deficiente

5. V

6. F

7. c

- Respuestas al cuestionario

i. La finalidad del enfoque de los estudios de tiempo y movimiento en el diseño del trabajo era forzar los empleados a realizar tareas repetitivas y estandarizadas, que requerían escaso conocimiento y habilidad y el uso de capacidades de bajo orden. Se pensó que con este enfoque se aumentar la cantidad, se obtendría una disminución de costos y una mano de obra de mejor calidad. Sin embargo, debido a que tales trabajos no ofrecían prácticamente ningún reto y forzaban al empleado a aceptar un ritmo fijo en la línea de ensamblaje, éstos estaban insatisfechos y los resultados fueron: aumentar el costo, disminuir la cantidad de producción y bajar la moral.

3. La diferencia básica entre ampliación de trabajo y enriquecimiento del mismo es que el primero consiste en una expansión horizontal del trabajo, mientras que el segundo implica su expansión vertical. Por ejemplo, en la ampliación del trabajo al empleado se le puede dar una variedad de tareas que realizar, pero todas al mismo nivel que las que ya antes había. Por el contrario, el enriquecimiento del trabajo implicaría añadir una responsabilidad adicional que por lo general correspondía a niveles más altos de la empresa. En esta forma el enriquecimiento del trabajo implica la inclusión de grados variables de responsabilidad como parte del trabajo, más que un sólo nivel de responsabilidad.

3. Con base en este capítulo el término "trabajo importante" se puede definir como cualquier actividad que retiene, satisface y recompensa al individuo que lo desempeña. De esta manera el trabajo puede ser importante para un empleado y para otro no. También puede ser que algo sea importante en determinado momento durante el desarrollo de un empleado y después i

15. ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS

Conceptos básicos

- ***Acuerdo mutuo.*** Al definir el trabajo que se va a realizar, los resultados que se esperan, cómo se medirá dicho desempeño y en qué posición está el subordinado debe haber un acuerdo mutuo entre el administrador y éste.
- ***Revisión del desempeño orientada hacia los resultados.*** Esto se enfoca a factores relacionados con el trabajo, los cuales se pueden medir en oposición a los factores de la personalidad y a todos aquellos que no son medibles.

Objetivos

Después de leer este capítulo usted será capaz de:

- Describir los pasos en el análisis del desempeño y lograr un acuerdo mutuo (esencial para poder establecer las bases de un adiestramiento eficaz).
- Enumerar los cinco principios de un buen sistema de adiestramiento y analizarlos.
- Bosquejar un plan para fundamentar un enfoque de resultados de las revisiones del desempeño,

COMO ESTABLECER LAS BASES DE UN ADIESTRAMIENTO EFECTIVO

Fase 1. Analizar el desempeño ►

El logro de los niveles máximos de desempeño no llega por accidente. En primer lugar, es el resultado de un compromiso personal del administrador para ayudar a cada uno de sus subordinados a desempeñar un nivel máximo de capacidad. Aparte de esto, se requiere mucho análisis, planificación y trabajo cuidadoso. Si se desea establecer las bases para lograr una atmósfera de adiestramiento eficaz, primero se debe analizar el desempeño y luego llegar a un acuerdo mutuo con el subordinado acerca de todo lo que rodea al trabajo. Un análisis eficaz del desempeño incluye *cinco* pasos:

Hacer una lista de los nombres de todos aquellos a quienes se supervisa directamente Definir lo que constituye un nivel de eficiencia al 100%. Clasificar a cada subordinado de acuerdo con un nivel del 100%. Explicar por qué se aplica una medición especial a un subordinado.

^y Fijar los objetivos específicos de mejoramiento para cada subordinado y para el departamento como un

t.ñdn.

831

ADMINISTRACION DE PERSONAL

El administrador debe empezar su análisis del desempeño elaborando una lista con los nombres toda la gente que él supervisa. Una vez completa esta lista, debe definir lo que constituye un nivel de 1 de eficiencia. "Si un subordinado se desempeñase al 100%, ¿qué estaría logrando?" Este proceso de definición será fácil *o difícil según* si el administrador ha considerado o no con anterioridad trabajos de naturaleza y si existen o no normas de medición en las áreas de obligación mayores. En cualquiera de los casos el administrador debe juzgar qué es lo que constituye un 100% de eficiencia.

Luego debe clasificar a cada subordinado según el estándar de 100%. Básicamente lo que se preguntó es: ¿Qué tan bien lo hace la persona? Por lo regular las clasificaciones variarán todo el tiempo de unos poco cerca del 90% a otros tantos cerca del 60% o el 70%, pero el punto es qué tan bien lo hace el subordinado, *né* de acuerdo con lo que el administrador cree que debería ser su *potencial*, sino más bien qué tan bien lo hace según lo *requiere* el trabajo.

Una vez que se ha hecho este juicio del nivel de desempeño, el administrador se debe preguntar por qué ha asignado una clasificación especial a cada subordinado. Hay que recordar que la finalidad de adiestrar y desarrollar al subordinado es mejorar su desempeño. Por consiguiente, la clasificación no es un fin en sí mismo, sino un medio para llegar a un fin. Al preguntarse por qué, el administrador empieza a definir no sólo las áreas más fuertes sino también aquellas áreas importantes que necesitan mejoramiento.

El último paso crucial consiste en establecer objetivos específicos de mejoramiento para cada subordinado y para el departamento como un todo. El administrador debe tomar en cuenta que si se puede mejorar el nivel de desempeño de cada subordinado aun cuando sólo sea un poco, aumenta la eficiencia del departamento de manera notable. Tomando en cuenta el nivel de eficiencia actual en cada persona, sus habilidades y áreas donde se necesita mejoramiento, se establece un objetivo de mejoramiento individual. Luego, sacando el total del porcentaje de mejoramiento de cada subordinado y añadiéndolo al nivel determinado previamente, de eficiencia departamental y después dividiéndolo entre el número de personas implicadas, el administrador puede determinar una meta de mejoramiento departamental.

La hoja de trabajo que aparece más adelante proporciona un enfoque conveniente y sistemático para efectuar un análisis de desempeño. La

columna uno se puede usar para enlistar los nombres de los subordinados, la dos para anotar la clasificación actual de eficacia de acuerdo con el estándar del 100%. La columna tres sirve para especificar los factores clave que son importantes para dicha clasificación. Esta columna se divide en dos; una para enlistar las habilidades particulares y la otra para enlistar las áreas que necesitan mejoramiento.

Abajo de la primera columna el administrador debe anotar su nombre, hacer una estimación similar de su nivel de eficiencia y explicarla. Segundo, las cifras de eficiencia en la *columna dos* se pueden sumar para saber el grueso del nivel de la eficiencia departamental; este total se puede dividir entre todas las personas implicadas para determinar el promedio de la eficiencia departamental. Lo que básicamente hace es reconocer de una manera práctica que toda la eficiencia del departamento es la suma total de eficiencia de cada uno de sus miembros.

Hay algunas observaciones generales a este respecto, referente a las metas de mejoramiento. Primera el mejoramiento de desempeño lleva tiempo, los cambios drásticos no se pueden lograr de un día para otro. Los objetivos de mejoramiento individual deben tener relación con el nivel actual de desempeño, así como con la clase de trabajo. Por ejemplo, establecer una meta de desempeño del 95% para ser lograda en tres meses por un empleado que actualmente está a un nivel del 75% y que sólo tiene seis meses en el trabajo algo demasiado ambicioso. Y lo sería aun más, si en el trabajo hay que desarrollar habilidades técnicas. En una palabra, las metas deben ser razonables y realistas. Y por otro lado, deben retar al individuo, le deben dar el para qué trabajar mediante el requerimiento de algún esfuerzo especial. Las metas que son poco ambiciosas sólo provocarán apatía y desinterés.

Fase 2. Llegar a un acuerdo mutuo

La primera fase en el establecimiento de la base para lograr una dirección eficaz se logra, primero mediante el análisis y la especificación del desempeño del trabajo. Sin embargo, también hay cualidad

Nombre del administrador

Nivel total de la eficiencia departamental Nivel promedio de la eficiencia departamental

5

que el subordinado busca en un trabajo y estas se deben integrar para que el administrador 1< resultados deseados. Lo que por lo regular desea el subordinado es reconocimiento, importancia trabajo, logros, nuevas experiencias, libertad para trabajar, oportunidades de crecimiento y din* clave para integrar lo que ambos desean (administrador y subordinado) es tener un acuerdo mutuo acd de la definición en cuatro áreas:

- 1. El contenido del trabajo o de las actividades principales en que es responsable el subordii**
- 2. Los factores mediante los cuales se juzgará su desempeño, tales como calidad, cantidad, innovación, su esmero, su audesarrollo y el servicio a *otros* empleados y departamentos.**
- 3. Cómo se medirá dicho desempeño.**
- 4. Especificar estándares o resultados mínimos de desempeño que se deben lograr en cada ui las áreas arriba mencionadas según se apliquen a su trabajo.**

Es necesario que el administrador y el subordinado se reúnan, discutan y lleguen a un acu cuanto a lo que implica el trabajo en un sentido físico (qué trabajo se debe hacer) y por qué es impon dicha actividad. La primer área de acuerdo mutuo se relaciona con una descripción típica del trabaj problema con estas descripciones es que con mucha frecuencia se delimitan sin que el empleado implicado y en consecuencia su valor es limitado. Guando un empleado está en un trabajo durante periodo corto, tiene un punto de vista de la descripción formal igual que alguien que está fuera de ella y realmente no conoce la verdadera situación. Aunque en un sentido técnico puede realizar mucho c que la descripción formal dice que debe hacer, el énfasis diario se puede centrar más bien en los resulta En este tipo de clima no pasa mucho antes de que uno o dos factores predominen a expensas de los otra hecho de que el administrador del departamento y otros puedan estar relacionados por lo m verbalmente, de énfasis a otros aspectos del trabajo que por lo general no alteran la situación.

En cualquier trabajo en que se cumplan regularmente altos niveles de eficiencia sobre t consistentes se requiere atención uniforme a cualesquiera de cuatro a siete áreas principales de activida el administrador y el subordinado están de acuerdo en la definición de estas áreas, así como en el porq importante tener éxito, será factible que la descripción de un trabajo y la práctica real se balanceen bases

continuas. Esto ocurre porque ahora el subordinado considera a su trabajo en una perspectiva amplia.

Una vez que se ha logrado un acuerdo con el subordinado y el administrador, o entre éste y el total de las personas que realicen un mismo trabajo, puede estar seguro de que cada subordinado dará atención adecuada a todos los aspectos de la actividad. Por tanto la primera área en que hay que establecer este acuerdo se relaciona con la definición del trabajo del que es responsable el subordinado.

La segunda área en que es necesario el acuerdo mutuo se relaciona con los factores mediante los cuales se juzgará el desempeño. El acuerdo en la primera área se centra alrededor del trabajo que realiza el subordinado; el de la segunda área se relaciona con qué tan bien debe hacerlo. Lo que aquí se reconstruye es que a los empleados no se les paga sólo por realizar ciertas actividades, sino por algo más importante: base en qué tan bien se realizan dichas actividades. Cantidad, calidad, control de costos, reducción de costos, costos estimados, innovación, servicio a otros departamentos o empleados, cumplimiento de programas, reeditar ingresos y muchos otros son los factores típicos que se usan para juzgar el desempeño.

Las áreas en que es más difícil lograr un acuerdo mutuo son la tercera y cuarta, en las que se determinan los estándares mínimos que hay que lograr y cómo se medirá el desempeño. La dificultad experimentada será -en gran parte- una función de la relación entre el administrador y sus subordinados. Cuando se dispone de medidas de desempeño obvias, definidas y cuantificables, la dificultad principal estará en acordar cuáles serán los estándares que se utilizarán. Los empleados pueden estar acostumbrados a trabajar en un clima en que tradicionalmente las órdenes han sido excesivas e irreales, en que han estado a la defensiva respecto a los niveles reales de desempeño y en donde se ha puesto énfasis en identificar las fallas más que en buscar un mejoramiento. Si esto sucede, se negará en lo absoluto.

ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS

establecimiento de los estándares mínimos o dirán que hay demasiadas variables y circunstancias imprevistas como para poder establecer cualquier mínimo significativo.

Respecto a los trabajos, están aquellos que tradicionalmente se han considerado como inmedibles y puede haber dificultad en ambas áreas. Sin embargo, se pueden establecer formas para medir el desempeño respecto a los diversos aspectos de todos los trabajos. Aunque ninguna medida puede ser en sí misma perfecta, en conjunto son mejores que no tener nada.

Introducción

COMO DESARROLLAR UN SISTEMA EFECTIVO DE ADIESTRAMIENTO

Principios básicos ►

Hay cinco principios básicos para un buen sistema de adiestramiento. Cada uno de ellos se deriva de una responsabilidad básica administrativa. Notará el lector que un buen adiestramiento está estrechamente ligado a una delegación **eficaz**.

1. **Informar al subordinado lo que se espera de él.** La mayoría de los empleados puede hacer una buena descripción de sus tareas, según las diversas actividades que realizan. Sin embargo, un adiestramiento efectivo implica que también se definan los trabajos según los resultados que se esperan del mismo. Un empleado puede tener una clara idea de lo que son las áreas principales de obligación en su trabajo y específicamente qué resultados se deben lograr en cada una. En otras palabras, debe tener un criterio acerca de un desempeño eficaz de las diversas actividades de su trabajo. El hecho de simplemente delegar actividades no es suficiente. Para que la delegación sea eficaz debe incluir los resultados que hay que lograr. Hay una diferencia fundamental entre lo que se tiene que lograr y cómo lograrlo. En muchos casos se le da mucha atención a esto último a expensas de lo primero.

2. **Dar al subordinado una oportunidad de desempeñarse.** El segundo paso de una dirección eficaz consiste en otorgar autoridad, o sea dar al subordinado libertad para trabajar. Si se ejerce demasiado control al detallar exactamente cuándo y cómo se tiene que hacer todo, de hecho los resultados que se obtengan no representarán el esfuerzo del subordinado. En cambio si tiene límites amplios para trabajar podrá aplicar su propia iniciativa e ingenio para determinar cómo se pueden lograr determinados objetivos. El administrador no se debe concentrar demasiado en los detalles de "cómo" sino más bien en el control en un sentido más amplio. La

confianza que él proyecte por lo general se recompensará con un buen crecimiento y desarrollo futuros. No se debe poner énfasis en el error por sí mismo, sino en averiguar por qué sucedió o qué se puede aprender de él.

3. ***Permitir que el subordinado sepa cómo lo está haciendo.*** El subordinado debe recibir en forma periódica retroalimentación de su desempeño en todas las áreas claves de obligación. Esto le permite medir su propio ***progreso y hacer*** los ajustes necesarios. También evita que el administrador desempeñe el incómodo papel de "policía" que vigila el desempeño, que hace notar los errores y que cuando es necesario "pasa reportes*". Realmente hace uso de su capacidad de apoyo.

4. ***Dar al subordinado ayuda y apoyo.*** Lograr resultados rara vez es una proposición "unilateral". Los empleados requerirán la ayuda y el apoyo que provengan de cualquier fuente, incluso la de los superiores inmediatos. El administrador debe hacer todo lo que esté en sus manos por coordinar los esfuerzos de sus subordinados con los de los demás departamentos a fin de eliminar las dificultades que obstaculicen el cumplimiento de sus metas. En una palabra, debe haber una alianza entre su personal y los demás grupos. Y desde luego debe estar abierto a cualquier consulta directa.

S3B ADMINISTRACION DE PERSONAL

5. *Recompensar al subordinado en base a los resultados que se logren.* El principio final es un sistema < recompensas (sean económicas o no) en base a los resultados que se logren. Nada puede destruir con n> rapidez un enfoque de orientación hacia resultados que una distribución desigual de las recompensas. Si razón de ser es impulsar el mejoramiento y cumplimiento, por lógica dicho sistema debe representar s **finalidades. i**

Con la lista que aparece a continuación se intenta ayudar a visualizar un enfoque comprensivo desarrollar un sistema eficaz de adiestramiento y un clima que dé como respuesta el trabajo. Cuando **1** esta lista, verifique cualquiera de las aseveraciones que usted crea que necesitan más fundamentación en situación administrativa en particular.

La entrevista de adiestramiento (supervisión del desempeño) *-

Es fundamental saber cómo conducir una entrevista personal para que el sistema de adiestri tenga éxito y para fundamentar los objetivos del mejoramiento. El enfoque de la entrevista debe énfasis en obtener un entendimiento y acuerdo mutuos mediante un análisis sincero y abierto, entrevistado *como* entrevistador deben tener la oportunidad de expresar sus sentimientos, opi ideas dentro de un clima receptivo. No se basa en el pasado para bosquejar planes para el futuro, los subordinados tengan oportunidad de experimentar este tipo de clima positivo, por lo responderán en forma positiva a las supervisiones de adiestramiento y desempeño.

Conducción de una entrevista de adiestramiento

Paso 1. *Haga un buen principio.*

Haga conocer su enfoque al subordinado, (hable) Especifique el problema de desempeño. Dígle en qué lugar está colocado.

Paso 2. *Exponga un objetivo de desempeño a la vez. Estipule y defina el objetivo. (Escuche) Localice las áreas de desacuerdo.*

Delimite las áreas de divergencias.

Paso 3. *Asegure el acuerdo y la acción.*

Resuma las áreas de acuerdos y conflictos. (Analice) Aclare quién va a realizar la acción subsecuente.

Determine de nuevo los resultados que se desean, Finalice la charla con una reafirmación positiva.

I

Paso 4. *Acciones subsecuentes.*

Observe, corrija e impulse. (Verifique) Dirija siempre que sea necesario para lograr más mejorar Establezca el *ejemplo.*

ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS 837

1. Haga saber al subordinado lo que se espera de él.
 - | Defina con toda claridad los deberes y responsabilidades del trabajo.
 - | Hágale saber los estándares que espera que él logre.
2. Proporcione al subalterno la oportunidad de desenvolverse.
 - j** ☐ Observe el desempeño y el mejoramiento.
 - | Elogie el mejoramiento e impulse los nuevos esfuerzos.
 - | Corrija las fallas constructivamente.
 - | Enseñe con el ejemplo.
 - | Revise el progreso periódicamente.
3. Deje que el subordinado sepa cómo lo está haciendo.
 - | Haga un elogio adecuado del desempeño.
 - | Analice el elogio con el subordinado y llegue a un acuerdo.
4. Brinde ayuda al subordinado y desarrolle un plan de mejoramiento.
 - | Encamine el plan hacia las fallas del trabajo.
 - j** Obtenga la colaboración del subordinado al desarrollar el plan,
 - ☐ Llegue a un acuerdo acerca del plan.
5. Recompense al subordinado con base en los resultados que se logren. Otorgue recompensas con base en el mejoramiento y los resultados.
 - ☐ Elogio y reconocimiento.
 - | Aumento de salario.
 - ☐ Aumento de responsabilidades.
 - | Ascensos.
 - | Otras recompensas (económicas o no).

831 ADMINISTRACION DE PERSONAL

I/Autoexamen: Planificación y establecimiento de un sistema efectivo de dirección

1. Cada afirmación caracteriza un aspecto de un clima de dirección negativa. Cada aspecto se puede seguir hasta donde se origina la falla para aplicar uno o más de los cinco principios de un sistema eficiente de adiestramiento. En cada afirmación indique el número de aquel de los cinco principios que necesita aplicar para crear condiciones positivas. Se puede usar más de un principio.

| El adiestramiento es poco frecuente y posterior a los hechos.

El sistema enfoca los errores en vez de enfocar el mejoramiento. | Se da más importancia al salario a expensas de otro tipo de recompensas. | El subordinado desempeña un papel pasivo más que uno activo.

| Los estándares de desempeño en las áreas de obligación no están claramente definidos. Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

2. Una de las finalidades de un sistema de dirección es ayudar a eliminar las dificultades en el desempeño del trabajo.

3. Un análisis del desempeño es un intento para evaluar el sistema de control en una empresa

4. Sólo después de que se hayan eliminado las dificultades que pueda haber en el desempeño, el sistema de control se podrá encaminar hacia sus demás objetivos.

5. Se deben establecer objetivos de mejoramiento por encima de los que puede lograr un empleado, motivarlo.

6. Por lo general el área en la que es más difícil llegar a un acuerdo mutuo es aquella en que se define el trabajo y se determina por qué es importante.

7. La mayoría de las explicaciones de un desempeño deficiente se pueden localizar en la ineptitud del empleado.

Llene los espacios con la palabra o frase adecuada.

8. Una entrevista de adiestramiento requiere de una serie de acciones.

9. Una de las áreas en que el administrador debe llegar a un acuerdo mutuo es aquella en que se

rómn mprlir-á p>1

10. El administrador debe llegar a un acuerdo mutuo en la: origina un comnromiso.

_ porque este ac

•Respuestas al autoexamen

1. (4), (2,4). (5), (2,4), (1) 2. **V** 3. **F** 4. **V** 5. **F** 6. **F** 7. **F**
8. subsecuente;

R. dfiñfimnpñn 1f~l niatrñ ároac

UTILIZACION DE UN ENFOQUE DE RESULTADOS PARA LA SUPERVISION

DEL DESEMPEÑO

Una de las razones principales para la reciente popularidad del enfoque de "resultados" en administración es la creciente conciencia de que el modelo mecanicista y económico del hombre es anticuado. Según el modelo económico a los empleados se les motiva básicamente mediante compensaciones financieras directas o indirectas. Sin embargo, la práctica actual y los laboratorios experimentales han demostrado que las recompensas sociales y psicológicas pueden ser mucho más importantes que los incentivos financieros.

En la utilización del enfoque de "resultados" para las revisiones del desempeño es importante hacer notar que los dos objetivos de dicho proceso son el mejoramiento en el desempeño del trabajo y la elaboración de un plan de desarrollo encaminado a brindar oportunidades y crecimiento a gran escala.

Por qué hay que supervisar el desempeño ►

Muchos motivos apoyan el concepto de una supervisión de desempeño, pero *ninguno* de ellos es de importancia para una empresa o departamento si el sistema no "reeditúa" beneficios a largo plazo o un mejoramiento del desempeño. Son tres los que se benefician con un sistema efectivo de revisión: la empresa, el empleado y el administrador que efectúa la revisión. Algunos de estos beneficios son:

1. Para la empresa.

- Una base estandarizada y consistente para desarrollar, mantener y poner al día el inventario de fuerza de trabajo.
- Un expediente del desempeño del empleado con finalidades salariales y de ascenso,
- Un medio eficaz para comunicar las metas y los objetivos administrativos.

2. Para el empleado.

- El conocimiento *respecto* a "cómo me desempeño" en mi trabajo.

- Una oportunidad de motivación con base en logros medibles y en reconocimiento, sumada a la oportunidad de participar en el establecimiento de metas futuras.

3. Para el administrador.

- Una oportunidad de realizar una tarea ejecutiva importante; a la capacidad de desarrollar a los subordinados bien se la podría estimar como la habilidad ejecutiva clave.
- Un medio para crear armonía entre los subordinados.
- Una oportunidad para mejorar la productividad de grupo, centrándose en las necesidades de desarrollo de cada empleado.
- Una oportunidad para preparar el terreno para que lo sustituyan.

Qué es lo que hay que supervisar? *

La diferencia real entre lo tradicional y el enfoque de resultados tiene que ver con la importancia del proceso de revisión. En otras palabras, aunque se pueda lograr algún mejoramiento de carácter general como resultado de poner énfasis en las características de la personalidad, no tiene que ver nada directamente con el desempeño o el desarrollo de habilidades. Por otro lado, el establecimiento de metas específicas de trabajo está directamente relacionado con el desempeño y el desarrollo de las habilidades y no sorprende que en forma directa ligue los resultados de las investigaciones con fuentes claves de la motivación con el trabajo. Aún más, la investigación sugiere con énfasis que un alto desempeño está más relacionado con el establecimiento de metas realistas y medibles que con un mejoramiento de carácter general. Por consiguiente, la sabiduría parecería indicar que un enfoque directo evita los escollos del análisis de la personalidad y reconoce que hay que poner énfasis en el desempeño del trabajo y no en las características personales del empleado.

I I

ADMINISTRACION DE PERSONAL

El proceso de revisión »-

La técnica que se usa para lograr los objetivos de la sesión de revisión está íntimamente asociada al tema de estudio de la misma. De nuevo el enfoque tradicional establece una premisa de la importancia de un mejoramiento de carácter general. La investigación realizada por Meyer, Kay y French² afirma serias limitaciones de las críticas como un medio para evitar las deficiencias individuales. En su estudio estos investigadores descubrieron la poca tolerancia que tienen la mayoría de las personas hacia la crítica el enfoque negativo real que en el desempeño ejerce una crítica excesiva que va enseguida del período de revisión. No elogiaron este ambiente de revisión ni lo consideraron eficaz, puesto que meramente se usó como un efecto "sandwich": un medio para disfrazar la crítica precedente.

En cambio, el enfoque de resultados pone más énfasis en resolver el problema como un medio para analizar el desempeño anterior y planear metas y desarrollo futuros. Desafortunadamente la crítica para hacer la transición de las deficiencias individuales a la resolución de los problemas requiere un adiestramiento y mucha práctica. De hecho, requiere mucho más de lo que un intelectual concederle al concepto.

I

Un enfoque útil consiste en proporcionar una forma completamente nueva para la conducción de sesiones de revisión que elimine toda *referencia a las* características individuales y utilice una columna para las metas, una segunda columna para los comentarios acerca de la eficacia del cumplimiento de las metas (oportunidades, empeño, costo y perfección) y una tercera para comentarios, problemas y sugerencias para metas futuras y necesidades del desarrollo.

Fuentes de dirección para la determinación de las metas ►

Empleando de nuevo el trabajo de Meyer, Kay y French como punto de partida, su investigación demostró que las formas tradicionales para determinar las metas son inferiores de acuerdo a los resultados finales que los medios participativos de determinación de metas. La determinación hecha por el superior de los objetivos y métodos (medios) mediante los cuales dichos objetivos **si** cumplir produjeron un desempeño más deficiente que cuando los objetivos se determinaron mediante acción mutua y los métodos (medios) quedaron a cargo de la persona responsable del logro de los objetivos. Como ya se dijo, el establecimiento de metas es por sí mismo un

elemento importante para resultados provechosos. Si a esto se añade la oportunidad de participar en el establecimiento de objetivos propios, se aumenta la motivación para lograrlos. Muchas empresas están aplicando administración participativa y en el proceso han logrado que el subordinado mencione sus objetivos en las sesiones de revisión. Sin embargo, la prueba de las investigaciones recientes ha **i** que la fuente de los objetivos es menos significativa para su logro que la oportunidad de un análisis y acuerdo de los detalles específicos de dichos objetivos. Por consiguiente, al establecer la reciprocidad verdadera parecería ser la clave para lograr un enfoque participativo, más que **se** una novedad pasajera.

Frecuencia de las revisiones *~

La frecuencia de las revisiones es el aspecto final y menos definitivo del *formato* de la misma que no hay duda de que la revisión anual tradicional con su "lista de lavado" de pros y contras aquí durante un año ha tenido notoriamente un efecto menos positivo en el receptor y ha sido **i** desagradable para el administrador que conducía la revisión. La alternativa no es clara. Los ob

ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS «41

trabajo pueden o no necesitar más de una revisión anual, así que ¿tratamos solamente de hacer el "gran negocio" con los reportes del progreso? En vista de que la intención de estas revisiones es dar al administrador una oportunidad para que tenga comunicación "hacia arriba" y "hacia abajo", así como la oportunidad de una instrucción importante en la que la situación garantice la frecuencia de las revisiones la deben indicar la eficacia de otros medios comunicativos y los ciclos de trabajo de aquellos que son supervisados y no la necesidad de tomar una decisión salarial o el advenimiento de un aniversario.

La naturaleza básica del enfoque tradicional es una revisión histórica. Su enfoque primario presta más atención al pasado que al futuro y no está orientado hacia el desempeño y crecimiento, sino más bien a una tarjeta de informes para satisfacer el proceso de administración de salarios. Por otro lado, el enfoque de resultados, si se hace adecuadamente, proporciona al administrador un sistema de revisión que:

- Funciona a nivel adulto; se parece más a una sesión entre parientes para resolver un problema que a un superior emitiendo juicios al subordinado.
- Incorpora conocimiento actual referente a la motivación y proporciona una participación significativa; por consiguiente, origina reciprocidad al establecer las metas.
- Pone más énfasis en el futuro; es más importante lo que va a suceder que lo que ya sucedió. • *Cuestionario*

Llene los espacios en la columna de la derecha para completar la comparación resumida de los enfoques tradicionales de resultados de las revisiones de desempeño.

Revisión de desempeño		Tradicional
1. Tema de estudio	Enfasis en la persona	2. Proceso de revisión.
	Enfasis de las deficiencias.	3. Fuente de dirección.
	El administrador determina cómo y por qué.	4. Frecuencia de la revisión.
	Revisión anual comprensiva.	Enfasis al establecer

Enfasis

con crítica limitada

Establecimiento de objetivos.

Adiestramiento

Los fundamentos de un buen adiestramiento ►

i. Cualidades de un buen adiestrador.

- Un interés sincero en que mejoren sus subordinados

• **Respuestas al cuestionario** **1. objetivos** **2. en la resolución de problemas.** **3. mutuo.** **4. continúe**

SAZ ADMINISTRACION DE PERSONAL

- Profundos conocimientos de los requerimientos del trabajo.
- Un entendimiento del individuo con el que está trabajando.
- *Conocimiento* de hasta qué grado serán aprobados los esfuerzos positivos y superiores.

2. Reglas para el adiestrador.

- Trabajar al margen.
- Reconocer las diferencias individuales (no hacer que todos los miembros actúen o como él lo hace).
- Saber que la gente aprende mejor mediante la acción.
- Ganar *y conservar* el respeto del equipo.
- Satisfacción con el éxito de una fase a la vez, con progreso gradual.
- Determinar el trabajo del empleado promedio.
- Expresar con claridad estándares definidos de desempeño.

^ **RESUMEN ***

Se ha definido a la administración *como* "el acto de lograr que las cosas se hagan gente". Esta definición pone énfasis en la idea de que parte del trabajo del administ adiestrar y desarrollar a sus subordinados. Un administrador que esté sinceramente inte sus subordinados a desenvolverse a su máximo nivel de capacidad no tomará este aspecto ligera. El proceso de un adiestramiento eficaz implica hacer un análisis del desempeño, lo mutuo por lo que se refiere al trabajo, reconocer los motivos de un desempeño deficien consejo del desempeño. Un buen adiestramiento asegurará que el subordinado sepa lo que cómo lo está haciendo, que se desarrolle un plan de mejoramiento, que el subordinado apoyo de su superior y que se le recompense con base en los resultados.

El elogio y la revisión del desempeño es de importancia crítica para el adiestran menudo Jas revisiones se han enfocado en los factores intangibles y en factores referentes en contraste con los factores cuantificables referentes al trabajo. A este grado, los objetivo brechas del desempeño no se han logrado, ni tampoco el crecimiento y desarrollo co

1 Esta sección se adaptó de) ensayo del Dr. David Schreiber, profesor adjunto de comercio en el Instituto de Administración Universidad de Wisconsin. Se publicó anteriormente en un artículo de ***Personnel Administration***.

2 Herbert H. Meyer, Emanuel Kay, J.R.P. French. Jr.: "Split Roles in Performance Appraisal", ***Harvard Business Review***, 43, No. 1 1965.

ADiestRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS

Repaso del capítulo 15

1/Ve

xamen

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta o indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente, o dé la respuesta correcta.

- i. Un análisis del desempeño es un análisis de la eficacia individual y departamental.
2. Un buen adiestrador tiene un profundo conocimiento de los requerimientos del trabajo y la conciencia de hasta qué grado aprobarán los superiores los esfuerzos positivos,
3. Un análisis de desempeño **eficaz** implica realizar cinco pasos:
 - a. Enliste los nombres de todos aquellos supervisados.-
 - h. Defina un nivel de eficacia del , .
 - c.
 - d.
 - e. Establezca objetivos de
. a cada subordinado según ese nivel de eficacia, cada clasificación.
individuales y departamentales.
4. Se puede lograr la obtención de un acuerdo mutuo mediante un enfoque verbal y persuasivo.
5. ¿Cuál de los siguientes grupos se beneficia con un sistema de revisión eficaz?
 - a. Empresas
 - b. Administradores
 - c. Empleados

d. Todos los mencionados

6. El enfoque de resultados de las revisiones de desempeño pone énfasis en las características importantes de la responsabilidad del empleado,

7. El enfoque tradicional de las revisiones del desempeño utiliza la resolución de un problema como medio para analizar.

8. Las revisiones del desempeño se logran con más eficacia en una base anual.

9. Un buen adiestrador expresa claramente

-definidos de

10. El enfoque de resultados de la revisión de desempeño pone énfasis en el uso del elogio para "suavizar" las *críticas*.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Cuestionario

- 1.** Enliste y explique cada uno de los cinco principios básicos de un sistema de dirección eficaz.
- 2.** ¿Cuáles son los dos objetivos básicos del enfoque de resultados de las revisiones de desempeño?

ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS **I4B**

• **Respuestas al examen**

1. V
2. V
3. a. directamente
- b. 100%**
- c. clasificación
- d. explicar
- e. mejoramiento

4. 5. 6. 7. 8.

F d F F F

9. estándares, desempeño

10. F

• **Respuestas al cuestionario**

1. Los cinco principios básicos de un sistema de adiestramiento eficaz son:

2.

b.

fL

Hacerle saber al subalterno lo que se espera de él. Un adiestramiento eficaz requiere que se definan las tareas según los resultados que se esperan.

Dar al subordinado una oportunidad de desenvolverse. Cuando hay demasiado control al detallar, cuándo y cómo se debe hacer todo, de hecho los resultados que se logren no representan los esfuerzos del subordinado.

Hacerle saber al subordinado cómo lo está haciendo mediante una base periódica continua. Tal retroalimentación le permite medir su propio

progreso y efectuar los ajustes necesarios. Proporcionar ayuda y apoyo al subordinado. El logro de resultados rara vez es una proposición "unilateral".

Recompensar al subordinado con base en el logro de resultados. Esta recompensa debe ser tanto financiera como no financiera y debe distribuirse equitativamente.

Los dos objetivos básicos del enfoque de resultados de la revisión del desempeño son (1) el mejoramiento del desempeño del empleado y de la empresa y (2) el plan de desarrollo encaminado a brindar amplias oportunidades y crecimiento para el individuo.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

NORTHERN STATE UNIVERSITY

Era la mañana del 16 de marzo y había mucha excitación en la oficina de Wmnhoh, ^ anterteei presidente de la Northern University anunció que Wmnh iba a ser nombrado entren f equipo de football de la universidad y asumiría inmediatamente su cargo. Hacía mucho _ Winn esperaba conseguir dicho puesto, pero no sabía que sería tan pronto.

En seguida de la excitación inicial, Winn empezó a preguntarse qué iba a hacer para, nueva responsabilidad y qué haría para organizar y planear la siguiente temporada. Sabía c completa libertad en lo referente a contratar o a despedir miembros de su equipo, y tambi antiguos miembros del equipo eran buenos elementos y merecían la justa oportunidad de trabaj dirección. En su primer junta con el personal, programada para la tarde siguiente, quería as< que daría la idea inicial respecto a lo que sería su estilo administrativo y a las responsabilidades delegar. Específicamente, pensó que en su primera junta le gustaría conocer mejor los puntos c actitudes del personal y cómo reaccionaría a algunas proposiciones que había planeado hacer. I esto confió er que podría bosquejar una estructura para su equipo y obtener comentarios de le acerca de ello; y luego empezar a delegar áreas administrativas a cada uno de los miembros Siguiendo de cerca el desarrollo de esta estructura básica y de la delegación de tareas especl pensó que sería importante ayudar a cada miembro del equipo a entender su propio trabajo ayuda y compromiso en su proyecto, y luego establecer un procedimiento de revisión e instr utilizarlos en forma periódica.

Tarea

Como Winn Johnson sabe que usted ha terminado un curso corto de administración (capítulos 11-15) le pide que haga un bosquejo de sus recomendaciones según:

1. El estilo administrativo que debe adoptar.
2. La forma en que debe trabajar con los miembros de su peronal en áreas tales como píatrabajo, la delegación de la responsabilidad de la toma de decisiones y la participación
3. La instrucción y el desarrollo de sus subordinados.

ADiestramiento y desarrollo de los subordinados 147

. Northern State University: Administración de personal

Tal vez lo más importante de acuerdo con el N° 1/i • la actitud que va a adoptar hacia sus **subordinados** es **la actitud que va a adoptar hacia sus subordinados**. Winn John™ es son capaces de hacer una contribución significativa **11^1^ |TTC T dC **** U^ de qUC** Esto significa que debe ser positivo al **ebgi™**?

esencial de la operación administrativa. dCSC° dc haCCrl°8 ^ <*uc 800 P**6

Una forma explícita mediante la cual él puede demostrar este tipo de actitud hacia los miembros de su personal es adoptando un enfoque participativo de administración. Este consiste en establecer una estructura de toma de decisiones que les permita participar en el análisis del problema de toma de decisiones y en la formulación de soluciones alternativas. Desde luego debe evitar la abdicación de sus propias responsabilidades y de todas maneras sacar provecho de las habilidades y la experiencia de todo el grupo.

En su trato con los miembros del equipo, primero deberá hablar con cada uno de ellos y definir con claridad sus tareas en forma tal que se comprometan a lograr los resultados deseados y a sentir que se les recompensará por ello. En tanto que esta planificación inicial los conduzca por la dirección correcta, Winn definirá para sí mismo si debe delegar adecuadamente la responsabilidad, la autoridad y las obligaciones.

Debe establecer para sí mismo la meta de lograr que cada uno de los miembros de su equipo comprenda, en el curso de dos meses, lo que se espera de él en relación con cada uno de los tres conceptos de delegación.

Como una meta a plazo más largo, indudablemente Winn querrá ayudar a sus subordinados a desarrollar sus capacidades y habilidades en una forma más completa. Esto hará necesario que él sea un poco flexible al alterar las definiciones de trabajo y al asignar tareas específicas. También querrá establecer un análisis de desempeño periódico y un enfoque de resultados de la revisión de desempeño. Como algo práctico, debe llevar un expediente de cada uno de los miembros y los revisará con regularidad tanto en privado como en juntas formales con cada miembro del equipo.

Así como Winn querrá establecer un sistema regular para evaluar a cada uno de sus subordinados, debe establecer también un procedimiento de revisión de su propio desempeño, incluyendo para ello una revisión del desarrollo de su estilo administrativo, el grado al cual pueden haber cambiado sus actitudes, el grado al cual ha delegado toma de decisiones y

el éxito que ha tenido al entrenar y desarrollar a sus subordinados.

IV. COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

IB El IndMduo y «I Grupo: Pmnormmm Omtfrml

Bernard M. Bess. *Organizational Psychology*, Allyn and Becon, RensTlter^ll Human Orgonuation, McGraw-Hill. Nueva York. Abraham H. MaSIOW, *Eupsyehtan Management*, Acharó D. Irwm and

The Dorsey Press. Homewood, Illinois, 1965. Lyman W. Porter. and Edward E. Lauler, "Propertiee or

Organ.zat.on Structure in Relation to Job Altitudes and

Job Behevier," *Psychohgical Bullttin*, 64 Í1). 1965 pags. 23-51. Edgar Schein, *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood

CliffB. Nueva Jersey. 1972. N John M. Stevvart. "Making Project Management Work.

Ariúti //or^Indiane University, VIII (3), otoño 1965. págs.

54-6B

Robert A. Sutermeister, *People and Productivity*, McGraw-Hill,

Nueva York. 1969. James C. Worthy. "Organizational Structure and Employee

Morale." *American Sociological Review*, XV, abril 1950, págs. 169-179.

17. Comunicación»» antaparsonalas y da la

orgmnlxmolón

Geral Albaum, "Horizontal Information Flow: An Exploratory Study." *Academy of Management Journal*, 7(1), marzo 1964, págs. 21-33.

John Anderson. "What's Blocking Upward Commun|catton7'

***Personnel Administration*, 31 (1), enero-febrero 1968.**

Alex Bavelas. and Dermot Barret. "An Experimental Approach to Organizational Communication," *Personnel*, 27 (5). págs. 366-371.

Keith Davis, "Communication Within Management," *Personnel*,

2813). noviembre 1954, págs. 212-217. Margaret Fenn, and George Head. "Upward Communication-

The Subordinales Viewpoint." *California Management Review*, 7

(4) verano 1965, págs 75-80. T.M. Higham, "Basic Psychological Factors in Communication *

***Occupational Psychology*, 31, 1957. págs. 1-10.**

Schuyler Dean Hoslett "Barriers to Communication" 28 (2). septiembre 1951. págs. 108-114 ^ Harold S. Leavitt, "Communication: Getting Information

A into B." *Managerial Psychology* The University of

Press, Chicago 1958. capítulo 9 págs Ralph G. Nichols. "Listening is Good Business" 1

***Personnel Quarterly*, 1 (2). invierno 1962, págs ? Carl R. Rogers, and F.S. Roethlisberger "o,**

Gateways to Communication." *Harvard Business* 1

julio-agosto 1952. págs. 46-52. ^ J. Richard L Simpson. "Vertical and Horizontal Communication

Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly* n. septiembre 1959. págs. 188-196. * Lynn Townsend, "A Corporate President's View of

Communications Function," *Journal of Communication*

bre 1965.

18. La función y el papel del Grupo

Solomon E Asen, "Opinions and Social Pressures

American, CXCVIII* (5) noviembre 1955. págs 3 Anthony G. Athos. and Robert E Coffey. *Behavior

Prentice-Hall. Englewood Cliffs. Nueva Jersey* J.A.C. Brown, 'The Informal Organization of Industry

***Psychology of Industry*, Penguin Books. Baltimore**

capítulo 5. págs. 124-156. Edgar Schien, *Organizational Psychology*, Prentice-Hall

Cliffs, Nueva Jersey, 1965, capítulo 5. William G. Scott, *Organization Theory*, Richard D.

Wood, Illinois, 1967. capítulo 4. Stanley E. Seashore, "Group Cohesiveness in i

Work Group: Summary and Conclusions." *Gm*

the Industrial Work Group, The University of Mi

Ann Arbor, 1954, capítulo 7, págs. 97-102. Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology*

Behavior, McGraw-Hill. Nueva York, 1971. Ross Stagner, "Motivational Aspects of Indus

Personnel Psychology, XI, 1958. págs. 64-70. Edwin. J. Thomas. and Clinton F. Fink. "Effects o

Psychological Bulletin, LX (4). 1963, págs. 371-

16. EL INDIVIDUO Y EL GRUPO: PANORAMA GENERAL

Conceptos básicos

- **Administración enfocada al grupo.** El administrador de hoy en día, no es independiente ni está aislado como lo estuvo en el pasado; debe depender de otros para lograr resultados. Por consiguiente, el premio está en el trabajo de equipo.
- **Concepto del hombre total.** Debido a que el hombre es complejo de por sí, se necesita un enfoque flexible de administración para ofrecer a cada individuo la oportunidad de satisfacer más ampliamente sus necesidades.

Objetivos

Después de leer este capítulo ud. será capaz de:

- Hacer una descripción de las suposiciones que definen los cuatro conceptos básicos de la naturaleza humana en una empresa (hombre económico, hombre social, hombre autorrealizado y hombre total).
- Identificar los requerimientos esenciales para que la empresa logre resultados a través de la gente.
- Contrastar el estilo uniforme administrativo recomendado en décadas pasadas, con la necesidad de un estilo personal y la filosofía administrativa requerida por las empresas modernas.

CUATRO CONCEPTOS DE LA NATURALEZA HUMANA

Una influencia principal sobre la motivación y la productividad es el clima **total** filosofía e imagen que refleja la empresa. Todo esto se origina de las suposiciones formales —tal vez por **escrito**— y de las informales —no escritas— acerca de la gente y que son las bases para tratarlos individualmente y en grupo.

La tabla que está a continuación sintetiza las suposiciones, los enfoques administrativos que se sugieren y los resultados logrados por las tres formas alternativas de visualizar la naturaleza humana. Es evidente, que cualquiera de las suposiciones representa un punto de vista restringido y por consiguiente ineficacias para producir un clima administrativo para lograr resultados máximos a través de la gente. El concepto de "hombre económico" confía demasiado en los salarios y en los incentivos económicos. Aunque es cierto que dichos incentivos pueden motivar el desempeño a tal punto, mismo que generalmente está lejos del máximo nivel posible. Con dinero, se puede comprar el tiempo de una persona y determinadas

actividades físicas, pero no es posible adquirir con él dedicación, compromiso o respeto. Estas cualidades deben desarrollarse proporcionando un clima en el que por lo menos esté presente la oportunidad de satisfacer todas las necesidades de trabajo.

El concepto "hombre social" es igualmente restringido. Fundamentalmente porque es demasiado superficial. El enfoque administrativo que sugiere está basado en "sutilezas" artificiales más que en unas relaciones de trabajo positivas y concretas. Las investigaciones han señalado que un empleado feliz y satisfecho, no es necesariamente productivo.

El concepto "hombre autorrealizado" es el más sano pero también tiene fallas. Primero, presupone que los motivadores enfatizados operan poderosamente en la gente como para evocar la misma respuesta.

052 COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

Esta interpretación es una generalización. El grado al cual dichos incentivos actúan como varían de persona a persona. Indiscutiblemente hay muchas personas a quienes les gustaría brevedad posible el tipo de necesidades, denominadas actividades fuera del trabajo. Tai tendencia a interpretar al "autocumplimiento" significando que todas las personas quiei continuamente más alto en Ja "escalera del éxito". De acuerdo a este razonamiento, de h< vendedores quieren ser administradores regionales o de distrito, todos los obreros llegar a ser ***todos los ingenieros*** administradores técnicos, etc. Obviamente es muy amplia esta línea de r;

CONCEPTOS DEL HOMBRE Y ENFOQUES ADMINISTRATIVOS QUE SE SUGIEREN ECONOMICO HOMBRI

E

S U L T

A D O

R

El ***mottvador*** básico es dinero y seguridad económica. Une promesa constante y la posibilidad de un ascenso de salario motivará un aumento de trabajo para ***ganar dicho*** salario. Los beneficios adicionales originarán larga permanencia y lealtad. Las condiciones de trabajo son también un factor clave de ***motivación***.

Las relaciones sociales positivas y la interacción son las más positivas. Un empleado busca afinidad con sus compañeros dentro de su ambiente de trabajo. Suponiendo que todo exista, responderá con esfuerzo en el trabajo. Hay una correlación cercana entre un grupo feliz y ***productividad***, el ***factor clave*** es un sentido de pertenecer a y de ser aceptado por el grupo.

El hombre busca I miento y significada realiza. Mezclado cor el tener un trabajo q ejercitar sus talentos des a toda su capac bién persigue cierto libertad para trabajar ma que sea él quien trabajo y no éste a é

E N F O Q U E ñ

S

Confianza en factores económicos para atraer, conservar y motivar a

los empleados. También se puede lograr una motivación ya sea con la promesa de aumentar el salario o con la amenaza de retenerlo. Más allá del diseño de un plan de salarios motivación-producción, la responsabilidad básica de la administración es diseñar las tareas y ajustar al personal a ellas, para crear un nivel máximo de eficiencia técnica.

Creación de un clima en el que prevalezca una atmósfera de una "gran familia feliz". El administrador trata de eliminar o anticiparse a los conflictos interpersonales. Se da mucho énfasis en crear una identificación de grupo. Se da énfasis en cómo "siente" la gente en oposición al énfasis en producción.

El premio está en *u* flexible en el que el *c* bajo dé cierta libertad. Es estratégico gente a un trabajo esté interesada, *sie* sabiduría y pueda *ej* retos. El papel del *atí* es de apoyo más que

Aun cuando el dinero es un aspecto estratégico para motivar el desempeño del trabajo, debe haber algo más que eso, si se quiere lograr un alto grado de compromiso. Las pruebas sugieren que la promesa de recompensas económicas sólo conduce a un desempeño "prompdin".

La satisfacción y la productividad no van necesariamente juntas. De hecho, la gente puede estar tan contenta que ya no quiera trabajar. La tendencia a dar énfasis a los aspectos sociales del trabajo puede disminuir la necesidad de lograr resultados.

No toda la gente *r*(ejemplo, algunos *pu*< satisfacer estas en actividades fuer Con este enfoque *i* pleto dependerá *i* trabajo, situación Puede dar como *re*: gente piense que *e* empresa deben *co* de lo necesario sus

EL INDIVIDUO Y EL GRUPO 883

Todas las gentes no se autorrealizan al mismo grado. Sin embargo esto no quiere decir que no este motivado el individuo, más bien es simplemente reconocer que la autorrealización no sucede necesariamente a un movimiento ascendente.

El concepto "hombre total"

El concepto "hombre total" es básicamente una combinación de los tres primeros. Reconoce que cualquier intento de generalización es por lo regular insuficiente y conduce a un enfoque administrativo restringido.

Por lo tanto, es imposible desarrollar una simple teoría acerca de la naturaleza del hombre, hacer que todos se ajusten a ella y elaborar un enfoque de organización administrativa que asegure los resultados en todo tiempo con el personal. En lugar de eso lo que se necesita es una concepción más amplia de la naturaleza humana y hacer de ella un enfoque de organización completo para crear un clima motivador.

Además del clima de organización total, hay también implicaciones importantes para el administrador. Edgar Schein ha sintetizado las que siguen: Tal vez la implicación más importante, es que el administrador eficaz debe ser un buen diagnosticador y debe valorar la médula de las preguntas. Si las habilidades y motivos de la gente que está bajo sus órdenes son tan variables, debe poseer la sensibilidad y capacidad de diagnóstico para sentir y apreciar las diferencias. Segundo, no debe visualizar dichas diferencias como una verdad penosa que se desea desaparecer, sino que también debe aprender a valorar la diferencia y el proceso de diagnóstico que revela dichas diferencias. Por último, debe tener la flexibilidad y el grado necesario de habilidad para modificar su propia conducta. Si las necesidades y motivos de sus subordinados son diferentes, hay que tratarlas como tales¹. Por lo tanto un administrador debe ser sensible a lo que motiva en general el desempeño del trabajo. Debe crear un clima de organización completo que conduzca hacia la motivación y elaborar un enfoque personal de jefatura y planificación de trabajo al cual responderán los subordinados con un compromiso.

ADMINISTRACION ENFOCADA AL GRUPO Y ENFOCADA AL INDIVIDUO

No hace muchos años, un administrador podía sentarse cómodamente sabiendo que podía manejar a su departamento o área funcional más o menos de manera independiente. Había varios motivos para ello. Primero, alguna vez probablemente desempeñó o estuvo familiarizado con todos los trabajos que ahora supervisa. Esto significa que no sólo conocía un trabajo desde el punto técnico, sino también los diversos problemas o dificultades

inherentes al mismo; por consiguiente cuando se enfrentaba a algún problema, podía "intervenir" y hacer una revisión con sus propios medios.

Sin embargo, las probabilidades son buenas, esto es que el administrador moderno supervise, que tenga que interactuar estrechamente con la gente que desempeña trabajos que hasta hace pocos años no existían. Es también probable que la mayoría de estos "nuevos" trabajos sean especializados y requieran conocimiento o adiestramiento técnico. Por lo tanto el administrador se encuentra a sí mismo en una posición en la que no puede "intervenir" porque no está todo lo familiarizado que se necesita con el trabajo o función en cuestión.

En una situación *como* esta, el premio está en una interacción más cercana con la gente sobre bases de uno a la vez. Mediante una integración como esta el administrador puede empezar a familiarizarse con los trabajos y o áreas que anteriormente no le eran familiares, y también puede empezar a obtener una idea de cómo utilizar dichas áreas para aumentar los aspectos más tradicionales del trabajo para que pueda lograr los resultados máximos posibles.

Otra característica que señala la necesidad de la implicación grupal más que un enfoque estrictamente individual de la administración, es que los problemas que obstaculizan el cumplimiento en años pasados, no son necesariamente los mismos de hoy. Si se está de acuerdo en que la responsabilidad básica de un administrador es lograr resultados a través de la gente, entonces también podría acordarse que su trabajo es esencialmente trabajar **con** la gente para lograr los resultados. El administrador interactúa con su

r.nMi iNir.Ar.mN y niNAMir.A nF rri ipd

gente con el adiestramiento y consejo. Habiendo proporcionado el clima y adiestramiento adecu usualmente los empleados pueden contribuir significativamente a identificar los problemas y a sug^e enfoques para eliminarlos o por lo menos suavizarlos. El administrador que no implica a su gd activamente, solamente estará tratando de que todo se "resuelva por sí mismo". Entre otras cosas, e significa que siempre está en una posición de "decir cómo". En la medida que sus subordinados vean quj es insensible a los problemas reales y que no responde a sus intentos por solucionarlos, el único resulti puede ser la indiferencia y la frustración.

El enfoque de "decir cómo" con frecuencia viene acompañado del uso de una presión sutil (o no su para hacer que la gente realice sus tareas en la forma deseada. Sin embargo, la mayoría de la gente tiení nivel de tolerancia respecto a lo que se le dice y a la presión; una vez que se llega a este nivel, generalme su desempeño empezará a disminuir hasta llegar al punto de hacer solamente lo suficiente. Los contin esfuerzos por lograr resultados mediante la autoridad, control y disciplina sólo conducirán a un clima i negativo.

Por lo tanto la integración activa del personal, es un elemento esencial de la jefatura administral Desde un punto de vista estrictamente técnico, asegura que los problemas reales y las dificultades obstaculizan el cumplimiento son de hecho, identificadas e investigadas y las alternativas para resolví se analizan profundamente. La integración a través de la participación asegura que haya un compro? de equipo e individual para lograr las metas u objetivos acordados en común.

Otro motivo por lo que había independendencia administrativa en el pasado, era que el logro d resultados, estaba más o menos ligado a factores internos e intradepartamentales. El logro de las meta en parte una función de la eficiencia departamental, dentro y por sí misma y dicha eficiencia podía log razonablemente conservando al departamento operando eficazmente. Sin embargo, más que nun< problemas que obstaculizan el cumplimiento en las empresas de hoy en día no se localizan ni s(naturaleza departamental. Más bien, están a través de las líneas departamentales y por consiguiei necesita la cooperación e integración de trabajo interdepartamental si se quieren lograr resul máximos. Por estos motivos, el administrador de hoy en día, no puede intentar "resolverlo él mismo t aunque así lo quisiera, se lo prohíbe el ambiente dentro del cual trabaja. Por otro lado, las decis pueden ser de mayor influencia y no sólo afectar al departamento o área *inmediatos* donde se h tomado dichas decisiones. Dado que las empresas crecen y se desarrollan en tamaño, también se vu más complejas, con más departamentos de personal más especialistas, etc. En muchas áreas se neces uniformidad y la consistencia. Esto conduce inevitablemente al

establecimiento de políticas están procedimientos y programas en un intento por lograr un enfoque completo. De esta forma el administrador se puede encontrar a sí mismo circunscrito por lo que respecta a su área de libertad y estar forzado a interactuar por necesidad con los demás en muchas otras áreas.

Muy relacionado a todo esto, está el hecho de que en la mayoría de las empresas actuales, ninguna persona tiene a su disposición toda la información y visión necesarias para tomar una decisión que larga será sana.

Anteriormente, un administrador podía mantener contacto con todo lo que sucedía esa forma tenía a su disposición toda la información que necesitaba. Esto ya no es así. Algunos problemas que puede tener a este respecto incluyen la separación física de las operaciones día: naturaleza cambiante de las tareas, el grado más amplio de responsabilidad al que se enfrenta asciende en la escalera administrativa, aumenta su alcance de control y la necesidad de interactuar gente y las áreas con las que no está familiarizado según va progresando.

Por lo tanto, más que *nunca* las decisiones se toman por equipos de personal clave en representación de las diversas áreas. Cada persona colabora con sus conocimientos, visión y experiencia y todos juntos, bajo una coordinación y jefatura apropiadas, reúnen todos sus recursos para tomar una decisión con la calidad necesaria. Cuando no existe este tipo de equipo, inevitablemente habrá problemas más adelante.

EL INDIVIDUO Y EL GRUPO **MI**

VAutoexamen: Conceptos sobre la naturaleza humana

Indique qué concepto de naturaleza humana se sugiere en cada afirmación. Use las letras E (económico), S (social), AU (autorrealizado) y T (Total).

2.

8.

Q.

11.

12.

Hay una correlación cercana entre un feliz grupo de trabajo y productividad.

- Cualquier intento por generalizar una teoría de naturaleza humana no corresponde exactamente a la realidad.

3. El motivador básico es dinero y seguridad.

4. Con frecuencia el resultado es sólo un desempeño promedio.

5 El administrador eficaz debe ser un buen diagnosticador y valorar la médula de la pregunta.

6. - Los empleados están tan contentos que ya no quieren trabajar.

7. El administrador trata de eliminar los conflictos interpersonales.

La responsabilidad básica de la administración es diseñar los trabajos y ajustar al personal a ellos, hasta crear un nivel máximo de eficiencia técnica.

. Un empleado busca logros, cumplimiento y significado en su trabajo.

10 Un administrador debe elaborar un enfoque personal de jefatura y planificación de trabajo al

cual responda el subordinado con un compromiso.

El papel de un administrador es de apoyo más que autoritario. Los

empleados esperan que la empresa satisfaga sus necesidades.

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

13. Una de las ventajas de la administración enfocada al grupo, es que el administrador tiene la oportunidad de familiarizarse con trabajos y áreas que anteriormente no le eran familiares.

14. Un administrador que no practica la participación puede volverse insensible a los problemas reales.

15. En el pasado, las decisiones estratégicas generalmente se basan en información inadecuada. .

•Respuestas al autoexamen

**1. S 2. T 3. E 4. E 5. T 6. S 7. S 8. E 9. AU 10. T 11. AU 12. AU 13. V
14. V 15. F**

COMO LOGRAN RESULTADOS LAS EMPRESAS A TRAVES DE

Edgar Schcin define a una empresa como: "Una empresa es la coordinación raci de un número de gente, para el logro de algunas finalidades explícitas comunes o división de funciones y trabajo y a través de una jerarquía de autoridad y responsab/ Esta definición tiene varias implicaciones importantes. Establece que hay coordif para lograr objetivos comunes; sin embargo las empresas **modernas** son un comp departamentales individuales así como de áreas funcionales tales como producción, finanzas, ingeniería, investigación, etc. En la práctica real, puede ser que falte coordinación entre departamentos y áreas funcionales o que exista en un grado lúr unidades **individuales fallan con** frecuencia ai trabajar juntos hacia metas comunes desarrollar objetivos competitivos en relación a toda la empresa o para todos entre sí. habla de gente bien centrada, pero también los departamentos o áreas funcionales pue< después de que el departamento individual resuelve sus problemas, puede influir con u amplia en la empresa. En una palabra, por un período de tiempo, la unidad es el empresa el segundo.

Cuando esta situación mencioanda existe en cualquier grado es porque nad suficiente sobre el marco total. La gente no ha sido adiestrada para el "concepto de bueno para el mismo y para todos. También porque no se le ha dado el énfasis suficient se interrelacionan los departamentos o áreas funcionales y cómo se relacionan sus empresa **total** La resolución de problemas no se ha hecho con base en un enfoq solamente restringida a unas cuantas personas de la gerencia.

Otro factor es la importancia evidente de las metas organizacionales que son co dichas metas no existen o no están claras para aquellos que deban contribuir para su 1< oportunidades de tener éxito. La empresa total, área funcional, departamental así coi depende de metas específicas que estén desarrolladas y que la gente que las va a logn ellas, para que la administración logre los resultados.

La segunda parte de la definición de Schein se refiere a "jerarquía de autoridad y n autoridad va a ser eficaz debe tener el consentimiento de aquellos que van a ser gobei consentimiento radica en si la empresa provee o no al empleado un clima en el que necesidades. Si falla la empresa o el administrador al proporcionar este clim "soborno" al empleado, entonces él, o bien dejará la empresa o desempeñara bajo

Es también de mucha importancia la idea de que las metas deben ser: establecimiento de objetivos no es un proceso unilateral. Si se va a lograr una co: aquellos que deben lograr los resultados, deben también participar

en el proceso. I en la integración y participación del empleado, en una comunicación abierta en la un enfoque de grupo al establecer los objetivos, y en un enfoque de grupo para i

Se deben seguir los seis requerimientos básicos siguientes, si la empresa reqi máximos a través de la gente.

i Debe haber meta u objetivos por los cuales se esfuerza la emp preferentemente específicos y deben cambiarse según se modifiquen la

- Estos objetivos deben comunicarse a todo el personal y obtener comprom respecta a su valor, razonabilidad y factibilidad.
- Las áreas funcionales, unidades departamentales e individuos debej específicas. Deben derivarse de las metas totales y deben percibirse su
- Debe establecerse claramente la interdependencia de todas las subnidadac existir un marco de trabajo y un clima de cooperación entre las mismas, reconocer y puntualizar específicamente el papel y contribución estra

EL INDIVIDUO Y EL GRUPO 837

La participación importante debe ser clave. El individuo debe tener una parte "verdadera" al determinar cuáles deberán ser los objetivos de su trabajo y cuál es la mejor forma de lograrlos.

También debe haber libertad para trabajar. El trabajador debe tener la oportunidad de controlar y ajustar su propio desenvolvimiento sin que esté expuesto a la autoridad y presión de su superior.

-RESUMEN-

Todas las empresas y todos los administradores desarrollan una filosofía para tratar con la gente, ya sea formal, informal, escrita o verbal. Dicha filosofía es importante porque determina como se administrarán las cualidades humanas en la empresa. Si la administración cuenta con la integración necesaria es posible desarrollar una filosofía organizacional completa que servirá como base para elaborar enfoques positivos para administrar tanto a individuos como a grupos.

Esta filosofía está determinada básicamente por el cuadro de suposiciones acerca de la naturaleza humana. El concepto "hombre económico"* visualiza al hombre que sólo está motivado por el dinero y la seguridad. Conduce a un enfoque administrativo basado únicamente en factores económicos y usualmente falla, porque la gente busca en su trabajo, algo más que una retribución económica. El concepto "hombre social" visualiza al hombre que básicamente busca afinidad con sus compañeros de trabajo e interacción social en el mismo. Esta suposición sugiere que la administración deba crear una atmósfera de una familia feliz, para así eliminar los conflictos interpersonales. Generalmente falla, debido a que la felicidad y la productividad no van necesariamente juntas. El concepto "hombre autorrealizado", considera al hombre como en busca de un reto así como de oportunidades de logro y progreso continuos. Esto sugiere que el administrador debe crear un ambiente flexible y que ofrezca la oportunidad continua de nuevas experiencias y crecimiento. La falla fundamental de este concepto, es que implica un tipo de motivación que no funciona en el mismo grado para todas las personas. Lo que se necesita es un concepto de "hombre total" que visualiza al hombre como complejo y diferente de sus compañeros. Esto requiere un enfoque administrativo que se ajuste al individuo.

Además de la filosofía administrativa consistente, debe haber una coordinación de trabajo para lograr todos los objetivos comunes, conocidos por todos y una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Por muchas razones, hoy más que nunca la administración se está volviendo hacia el grupo más que al individuo. Las empresas del futuro con éxito, serán

aquellas que tengan un buen equipo de trabajo administrativo.

1 Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall 1965), Daa. 61.

ftSf COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

Repaso del capítulo 16

I/I/F

•vamon

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. A menos que la filosofía de la naturaleza humana sea formal y esté por escrito afea trabajo.
2. El concepto "hombre económico" hace énfasis en la necesidad de identificación
3. Cuando un empleado ya no desea progresar profesionalmente, no siente ya autorrealizarse.
4. Las funciones de un administrador deben implicar una filosofía de or

I

5. El enfoque de jefatura de un administrador debe ser uniforme para evitar coi
6. Dado que la mayoría de los administradores desempeñaron alguna vez los trabaja sus subalternos, pueden manejar sus departamentos mediante una base indep
7. Las decisiones en las empresas actuales tienden a atravesar las líneas departa
8. Un empleado satisfecho siempre será productivo.

Llene el espacio con la palabra adecuada.

9. Hoy más que nunca, las decisiones son tomadas por de personas clave en representación de las

_ áreas

10. Las empresas contemporáneas requieren un concepto de hombre consideran tanto complejo como diferente de sus demás compañeros.

Cuestionario

1. ¿Cuáles son los seis requerimientos básicos que deben seguirse si la empresa de máximos a través de la gente?

EL INDIVIDUO Y EL GRUPO BBS

2. Describa brevemente las suposiciones que hay detrás de los conceptos "hombre económico", "hombre social", "hombre autorrealizado".

COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

- Respuestas al examen

1. F 3. F 5. F 7. V

9 F 4. V 6. F 8. F

9. equipos, diversa». 10. total

- **Respuestas al cuestionario**

1. Los seis procedimientos básicos de una empresa para lograr resultados máximos a través de la gení son:

- a. Debe haber un marco de objetivos y metas organizacionales completas.
- b. Estos objetivos deben comunicarse a toda la empresa para lograr compromisos y acuerdos < referencia a su valor, razonabilidad y factibilidad.
- c. Se deben establecer metas específicas para las áreas funcionales, unidades departamentales individuales. Deben concordar con las metas de la empresa.
- d. Se debe establecer claramente la intradependencia de las subunidades de la empresa y debe e: un clima de cooperación entre las unidades.
- e. El individuo debe tomar parte (real) al determinar cuáles son los objetivos de su trabajo y c\ será la mejor forma de lograrlos.
- f. El individuo debe tener libertad para controlar su trabajo y efectuar los ajustes necesarios, estar expuesto a la autoridad y presión de su superior.

2. La suposición fundamental de los cuatro conceptos de hombre son:

a. **Hombre económico:** Supone que el motivador básico es dinero y seguridad. De esta forma i promesa continua y la posibilidad de aumentar los salarios motivarán un aumento de trabajo p ganar dicho salario. Los beneficios marginales tanto de dinero como en condiciones de trab ocasionarán larga permanencia y lealtad.

b. **Hombre social:** Supone que el ambiente de trabajo que busca el

empleado es a afinidad con compañeros de trabajo. Por, lo tanto, hay una correlación cercana entre un grupo feliz y la productividad.

c. ***Hombre autorrealizado:*** Supone que el hombre busca logros, cumplimiento y significado en lo que desempeña. Esto también incluye que pueda ejercitar a toda su capacidad sus talentos y habilidades.

d. El concepto hombre total es básicamente una combinación de los tres primeros. Recomiendo que cualquier intento de generalización no corresponderá a la realidad y que conduce a un enfoque de administración restringida. Supone que no hay un solo enfoque que sirva para todas las situaciones y que es necesario tener un concepto más amplio de la naturaleza humana y el uso de un enfoque organizacional completo que cree un clima motivacional.

17. COMUNICACIONES INTERPERSONALES Y DE LA ORGANIZACION

Conceptos básicos

- *Comunicaciones tridimensionales.* Estas se refieren al hecho de que el administrador se puede comunicar con su superior, sus subalternos y los administradores de otros departamentos.
- *Comunicaciones en dos sentidos.* Esto enfatiza la idea de que si se logra el entendimiento debe existir un flujo de información en dos sentidos.

Objetivos

Después de leer este capítulo usted será capaz de

- Describir el papel de la comunicación en la administración.
- Enumerar los impedimentos comunes para tener una comunicación eficaz.
- Definir los tipos de información que debe comunicar un administrador.
- Diferenciar los aspectos de comunicación en dos sentidos de la comunicación administrativa y sus características tridimensionales.

EL PAPEL DE LAS COMUNICACIONES1

Las comunicaciones juegan un papel principal al determinar qué tan eficazmente trabaja la gente para lograr los objetivos. Hay una relación directa entre comunicación y productividad. Los empleados trabajan con más eficiencia y más satisfacción cuando entienden no solamente los objetivos de su trabajo sino también los de su grupo de trabajo y los de su empresa en general.

Para las comunicaciones son desatendidas o son pasadas por alto la empresa se priva a sí misma de muchos beneficios importantes que podrían derivarse de un programa progresivo de comunicaciones. Sin importar el tamaño, una empresa está compuesta de individuos, cada uno de los cuales tiene a su cargo deberes específicos y responsabilidades. Para cumplir los objetivos, debe existir comunicación entre los miembros de la empresa. Cuando se descuidan o pasan por alto las comunicaciones, se crea un ambiente del malentendimiento en potencia. Las comunicaciones inadecuadas son fundamentalmente de dos tipos:

Instrucciones pobres o ambiguas de los administradores hacia los subalternos en relación al trabajo que esperan que desempeñen.

Una falla al comunicar a los empleados alguna información de importancia que pueda no tener relación *directa* al trabajo que ellos desempeñan.

La administración debe estar conciente que los empleados no solamente deben estar bien informados por lo que respecta a su trabajo, sino que dado que ellos son parte del éxito de la empresa, también desean estar bien informados acerca de asuntos que les afectan en forma menos directa en su trabajo. Esto implica

tflit COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

algunas responsabilidades específicas para la administración de comunicar información que afecte a la empresa y a la seguridad de trabajo de los empleados. Este tipo de información se genera constantemente y fue comunicada de una manera adecuada y permite que los empleados sientan que son parte de la empresa, esto es que están trabajando **con** ella y no sólo **para** ella.

I

¿QUE ES UNA COMUNICACION EFICAZ?

Las comunicaciones se pueden definir simplemente como el proceso de dar información y el entendimiento de una persona a otra.² Sin embargo hay dos ramificaciones importantes de esta definición

Primera, debe haber un receptor si es que va a haber comunicación. Este simple hecho, es demasiado frecuentemente olvidado completamente o dado por descontado. Como comunicadores a veces suponemos que el proceso ya ha sido completado por el hecho de haber dado el mensaje'. Esto a veces es cierto. El que envía la comunicación debe considerar al receptor tanto al estructurar su mensaje como al enviarlo. Cuando no se toma en cuenta al receptor no hay respuesta o en caso de que la respuesta sea errónea.

Segunda, la definición enfatiza la importancia de crear un entendimiento. La comunicación no fin en sí misma. Su finalidad es originar una acción positiva o respuesta y para esto es preciso que el receptor entienda el mensaje. Por consiguiente, la comunicación es el medio por el cual el administrador interactúa con su gente con una capacidad de jefatura. Al grado en que pueda comunicarse eficazmente con ellos, también los podrá motivar.

Información a comunicar ►

Los empleados deben conocer algo acerca de la historia de la empresa. Conociendo lo que la empresa ha hecho, lo que hace actualmente y cómo se usan sus productos tiene una sensación de orgullo por pertenecer a la empresa. Estrechamente ligado a la historia de la compañía, está su objetivo básico y buena política de la empresa comunicar sus objetivos. Los empleados deben estar también informados acerca de los prospectos para el futuro. Dado que la administración siempre está planeando para el futuro los empleados deben estar bien informados, con toda la frecuencia posible, acerca de las tendencias de negocio que puedan afectar a la compañía y los planes de mejoramiento de condiciones y cambios de los métodos. Es muy importante informar a los empleados de los cambios que les afectan directamente puesto que cualquier cambio que se realice sin notificarlo por anticipado provocará desconfianza. Si los cambios para el futuro son adversos tal como un

despido, al dar esta informa puede perder, más que ganar por haberla retenido. Las noticias de este tipo, usualmente se "cuela mucho mejor anunciar tales cambios a la brevedad posible para que los empleados hagan sus plí acuerdo a dichos cambios.

La administración debe reconocer que la comunicación interna es una herramienta esencial buena administración y que es la mejor forma para lograr los objetivos de empresa. La comunicació es una fuerza motivadora importante y que mejorará las actitudes y desempeño del empleado cuar bien informado acerca de los asuntos de su empresa y de los asuntos que les afectarán.

La importancia de la integración de alto nivel ►

La iniciativa para que haya comunicaciones eficaces debe provenir desde la gerencia gene mucha frecuencia, los patrones de comunicación en un departamento determinado, grupo o reflejan la forma en que se comunica el supervisor. Si un administrador es silencioso e incomunica subalternos están propensos a comportarse de la misma manera. Si él tiene una actitud negativa programa de comunicaciones, aquellos que están bajo sus órdenes serán el reflejo de esa actit consiguiente, las comunicaciones de alto nivel se reflejarán a través de toda la empresa.

COMUNICACIONES INTERPERSONALES 883

Debido a la complejidad de la mayoría de las estructuras organizacionales, es un error asumir que las comunicaciones desde arriba o desde abajo se filtrarán a través de las muchas capas en su forma original. Los administradores no deben considerar la información que se les da, como si fuera de su propiedad y transmitirla en la forma que crean que es conveniente. Deben cooperar con todo el esfuerzo de comunicaciones y estar conscientes de su responsabilidad en el flujo de la información. La guía para los administradores es que deben negarse el privilegio de decidir si la comunicación es deseable o no y reconocer que tener comunicación con sus superiores y subalternos es parte de sus obligaciones,

El flujo de información hacia arriba es tal vez la deficiencia más común en la comunicación. Las sugerencias y opiniones de los empleados deben considerarse importantes dentro de la empresa pues pueden contribuir a aumentar la producción y la eficiencia. La oportunidad para que los empleados se comuniquen hacia arriba puede ampliarse si los supervisores se toman el tiempo de observar el ambiente del trabajo y de escuchar a sus subalternos. Una de las cosas de que las empresas rara vez se dan cuenta es que los empleados desean ayudar a que la empresa funcione mejor. Muchos administradores tienden a subestimar las buenas intenciones de los empleados de ayudar a la empresa y también a equivocar la fuerza de una buenas comunicaciones y convertir esto en una acción constructiva.

COMUNICACIONES Y EL ADMINISTRADOR

Las funciones de todo administrador pueden describirse como un ambiente de comunicaciones tridimensionales en dos sentidos. Son tridimensionales en el sentido de que sin importar en qué nivel de jerarquía administrativa se encuentra el administrador, está integrado con las comunicaciones con su superior 1), con aquellos que supervisa directamente 2) y con los otros departamentos con los que debe relacionarse para lograr resultados 3). Es un proceso en dos sentidos en el que el administrador debe estar relacionado tanto con el flujo de información hacia abajo como en el de hacia arriba.

La comunicación como un proceso tridimensional en dos sentidos

Superior

Interdepartamental

Interdepartamental

Empleado

Con frecuencia hay la tendencia de que el administrador observe a los demás sin observarse a sí mismo cuando identifica los problemas de comunicación. Sin embargo, es precisamente el administrador quien está en el punto crucial de la comunicación eficaz, él debe tener la iniciativa si es que va a haber comunicación. Si la información que él desea obtener es la de su propio superior y no la está obteniendo, puede pedirla. Si la retroalimentación de sus empleados no está disponible hay muchas cosas positivas que puede hacer para que ésta se inicie. Si las comunicaciones interdepartamentales no son satisfactorias, tal vez pueda sugerir mejoramientos. Sólo se puede lograr un mejoramiento, cuando cada administrador enfoque el problema de las comunicaciones de esta manera.

La siguiente lista proporciona los tipos de información más específicas que un administrador debe impulsar o iniciar dentro de su ambiente característico de comunicaciones tridimensionales. Cuando lea esta lista, verifique cualquiera de los enunciados que usted considere que se les debe dar más importancia según se apliquen en su situación administrativa y también mediante el uso de un *simple* sistema de graduación hasta 10 puede hacer uso de la lista para evaluar la eficacia del programa de comunicaciones de su empresa.

B«4 COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

I. Comunicación hacia abajo: Tipos de información que el administrador desea que sus superiores le comuniquen y que él a su vez debe comunicar a sus subalternos.



Las arcas clave en las que él es responsable de los resultados y qué resultados debe lograr en cada área.

Retroalimentación periódica de su desempeño en un sentido cuantitativo. **j**
j Información referente a todo el desempeño departamental y de los logros.

¿En dónde encaja el departamento dentro de la operación general y en dónde encaja su trabajo y por qué es importante?

~1 Información referente a desarrollos a corto y largo plazo según afecten al — empleado en el presente y en el futuro.

2. Comunicación hacia arriba: Tipos de información que el administrador debe comunicar a su superior y que desea que sus subalternos le comuniquen a él.

j | Problemas y dificultades relacionadas con el logro de resultados en su trabajo.

Sus sentimientos y actitudes hacia toda la compañía, el departamento y su propia supervisión.

Ideas y sugerencias para mejorar el trabajo en general, o una tarea determinada o 1—' un proceso

Información por adelantado referente a su progreso en el trabajo en relación a la programación o a normas específicas.

3. Comunicación interdepartamental de información que los administradores quieren que se les comunique y que ellos deberán comunicar a otros administradores.

Areas de dificultad las cuales según su opinión, están obstaculizando la — cooperación y efectividad departamental.

Datos específicos del estado de la producción en su departamento, que

podrían afectar más tarde a otros departamentos.

Ideas y sugerencias de cómo podrían trabajar todos juntos para resolver problemas comunes.

Noticias por adelantado del desarrollo potencial que puede tener repercusiones

— posteriores en otras áreas.

Las comunicaciones eficaces son un proceso interdependiente. Un administrador no puede cur totalmente su responsabilidad de comunicación hasta que los demás cumplan las que les correspon

, MAmUm COMUNICACIONES INTERPERSONALES |||

Por **ejemplo, él debe comunicar a sus subalternos lo** aue el H

obligación **tales como calidad** y cantidad. Y **a menos queS^* 4logrando**
cn ,as clave de comunicarla a **sus** subalternos. Por consiguiente, la
 naturaleza ^ mformación d* «u **superior, podrá una situación en la que**
todos los de la empresa deben **estarT IntCrdcPcndicn*e** de la
comunicación crea entender con toda claridad qué es lo que deben
comúnhL^""^ dC U ncc«idad d* comunicarse y

La comunicación eficaz es una cadena continua

Necesita un esfuerzo concentrado y completo para L^,?"1"™ ^^^

«cgurar que el proceso esté completo y eficiente.

Comunicación en dos sentidos ►

Cuando un administrador emplea una comunicación m 4*. ... **mejor dicho**
no consciente) de persuadir al receptor de ^püntodevl ™ " (°

"**municación se vuelve coersiva. No importa lo** ™ ^tí^tZ??"™*^
 u,nentendimient<»-S" _¿ .-j *^ . ^ **piense nacer** el que
envía la comunicación la

turnearse será en unsent.do En una situación admmUtrador-
subaltJrno, inevitableTr^ e!

adminstrador. Y después de un t,empo, el subalterno entenderá que
la comunicación es realmeW en un

sentido.

La comunicación en dos sentidos requiere escuchar para entender, más que solamente escuchar para replicar. Requiere la voluntad para cambiar **y oír** lo que otros quieren decir. En cualquier situación, el administrador debe determinar primero cuál es su objetivo de comunicación para entonces proceder bajo esa base. Si el objetivo es de hecho para persuadir a alguien, para ganar la discusión, el clima de comunicación debe reconocer todo esto. Explique la situación, explique el por qué, obtenga una reacción, revenda pero no disfrace la comunicación **y** trate de hacer creer algo que no es. No siempre se llega a un acuerdo cien por ciento, pero cuando se maneja en forma adecuada, generalmente se logra un alto índice de integración.

!•• COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

]Autoexamen: Comunicaciones, d Grupo y el administrador

Indique falso (F) o verdadero (V), o dé la respuesta adecuada en los espacios correspondientes.

1. La comunicación se puede definir simplemente como un proceso de proporcionar y de una persona a otra.
2. Las comunicaciones inadecuadas pueden tomar la forma de ambiguas de los administradores hacia los
3. Las comunicaciones inadecuadas también pueden implicar una falla al comunicar a los en información importante que pueda tener relación. con el trabajo.
4. Las sugerencias y opiniones de los empleados deben considerarse como empresa.
5. Cada administrador funciona en un ambiente de comunicación tridimensional puesto comunicaciones con sus , y otros
6. El flujo de información hacia abajo es la deficiencia más común en la comunicación. _
7. Las comunicaciones de los administradores de niveles más bajos es independiente de administradores de nivel más alto.
8. La información que recibe el administrador puede ser transmitida de la forma que él crea coi
9. La comunicación como proceso en dos sentidos, significa que tanto los administradores de 1 los de equipo deben comunicarse para lograr eficacia.
10. Si una persona falla en sus responsabilidades de comunicación, otros se verán afectados:

• Respuestas al auto-examen

1. información entendimiento 2. instrucciones subalternos 3. no directas. 4. importantes 5. superior, subalternos, administradores 6. F 7. F 8. F 9. F 10. V

COMUNICACIONES INTERPERSONALES 117

COMO ELIMINAR LOS IMPEDIMENTOS PARA LOGRAR UN ENTENDIMIENTO

Los impedimentos para lograr un entendimiento se pueden clasificar en dos categorías: impedimentos organizacionales, los cuales se relacionan con la estructura organizacional; e impedimentos humanos.

Impedimentos organizacionales i»

El primero de los impedimentos organizacionales se crea al emitir a alguien en la cadena de comunicación. Esto mina la moral de la persona omitida, creando en consecuencia actitudes difíciles y finalmente una falta de cooperación.

El segundo impedimento es una comunicación incompleta. Debido a que la persona que envía la comunicación sabe a lo que se refiere, es muy fácil simplificar y no ser muy específico. Y se deja que el receptor asuma lo que desee. Cuando asume algo equivocado y quien envió la comunicación observa que lo que tenía en mente no se logró, hay la tendencia de culpar al receptor, particularmente si éste es un subalterno. El resultado total será un rompimiento entre estas dos personas quienes deben cooperar para lograr resultados.

El tercer impedimento surge debido a relaciones deficientes. Aun cuando dos personas que conocen perfectamente los principios y conceptos de la comunicación, no logran una comunicación eficaz si no se llevan bien o si no hay respeto entre ellas.

El último impedimento es la comunicación hecha "de repente". La comunicación eficaz debe preceder a la acción o a los acontecimientos. La comunicación de última hora generalmente va acompañada de presión para lograr algunos resultados. Rara vez se logra una cooperación completa en una situación como esta.

BARRERAS EN

n

- **Omisión de una persona de la cadena**

Comunicación incompleta

I I

Relaciones deficientes de trabajo Comunicación de "Bajo el impulso del momento"

O

LA COMUNICACION

Los individuos que tienen la visión de la estructura formal de una empresa en forma de diagrama, tienen idea de la fuerza relativa de los diversos puestos. Esta idea aplaza su funcionamiento dentro de la empresa. Como resultado, hay impedimentos de comunicación basadas en las siguientes percepciones de la estructura de empresa y del papel que desempeña el individuo dentro de dicha estructura,

1. *Diferencias de autoridad y de puestos.* Las personas que están en puestos más altos pueden sentir temor de perder su estatus si se comprometen en una comunicación abierta con sus subalternos. Si el administrador siente que no obtendrá el mismo grado de respeto de su personal, obviamente durará en comunicarse demasiado. Por otro lado, los subalternos a veces dudan en comunicar algo que no sea favorable por temor a tener descontento al superior.

2. *Competencia interdepartamental.* Esto incluye situaciones tales como el conflicto "línea-equipo" y los secretos dentro de los departamentos que luchan por obtener un alto reconocimiento de su rendimiento. Los empleados implicados en ambos casos fallan en la comunicación, porque temen que al hacerlo le darán ventaja a otro departamento. Este es el impedimento más fuerte de la comunicación horizontal.

COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

3. ***Escondiéndose detrás del esquema de la empresa.*** En este caso, el empleado delinea una pared figurativa alrededor de su lugar dentro del esquema y hace un esfuerzo consciente por *no* salir de él. Los motivos pueden ser temor de incompetencia o temor a que otros infrinjan su área de responsabilidad. Se no hablar sobre tópicos que no tengan que ver con la descripción de su trabajo.

4. ***La disposición física de las comodidades en la empresa.*** Tal parece que hay una tendencia que *reflexiona* que los administradores del mismo que están en el mismo nivel tengan las mismas comodidades. Muchas veces un administrador se encuentra a sí mismo físicamente aislado de aquellos con los que tener más comunicación. Realiza la mayor parte de sus tareas diarias con subalternos que no cercanos. Por lo tanto las relaciones frente a frente se reemplazan con llamadas telefónicas y memorándums. El resultado es una comunicación inadecuada.

Impedimentos humanos *tipos*

La comunicación deficiente no es con frecuencia tanto problema de no querer comunicarse como no darse cuenta por qué es importante determinada información para otra persona o departamento. El primer paso para eliminar este impedimento es entender qué información se debe comunicar. El segundo paso, es desarrollar la habilidad de ponerse en el lugar de la otra persona. Una vez que un administrador desarrolla la sensibilidad y sabe cómo se siente cuando alguien no se comunica con él estará en posibilidad de comunicarse con los demás.

El segundo impedimento está relacionado con la semántica. Este impedimento aparece de formas diferentes, por ejemplo usando palabras que no le sean familiares al receptor, usando palabras que puedan tener varias interpretaciones, "hablando por encima del hombro" al receptor o haciendo mensaje innecesariamente complicado y largo.

Un tercer impedimento, es la *falla para escuchar*. Cuando la persona que envía el mensaje no tiene forma de revisar si su mensaje fue entendido. Se responde favorablemente a la gente que responde. Y escuchar es una prueba tangible de la respuesta. Cuando no se escucha, el receptor actúa de "No me interesa lo que tengas que decir."

Otro impedimento es la *preocupación de la situación propia*. Con mucha frecuencia cuando la gente quiere comunicarse, se oye, pero no le

damos interés. Por consiguiente, para hacer una comunicación requiere que el que envía el mensaje sea sensible al estado de la mente del receptor.

Un último impedimento es una planeación inadecuada en términos de *qué, cuándo, cómo, quién* de las comunicaciones. Antes de que se inicie cualquier comunicación, es necesario cuestionar las siguientes preguntas:

- 1. ¿Cuál es la idea específica o mensaje que quiero comunicar?**
- 2. ¿Cuándo es el mejor momento para hacerlo?**
- 3. ¿Cuál es la mejor manera de lograrlo? Es estratégico o un término medio.**
- 4. ¿A quién debe comunicarse?**
- 5. ¿Por qué es necesario?**

Una buena comunicación no ocurre por accidente. Requiere una planeación por lo que probablemente el tiempo que se emplea en planearlo se ve más que compensado con los resultados que se obtienen.

COMUNICACIONES INTERPERSONALES !••

-RESUMEN-

Se ha tratado de puntualizar la importancia tanto de las comunicaciones organizacionales, debe existir un programa de comunicaciones eficaz y totalmente comprensible si se quiere obtener como objetivo la lealtad e identificación del empleado. La integración a niveles gerenciales es absolutamente esencial para un programa eficaz.

Se definió a las comunicaciones como la información y entendimiento de una persona a otra. Esta definición acentúa el hecho de que en las comunicaciones debe haber algo más que la persona que da información. Cada administrador trabaja en un ambiente de comunicaciones tridimensionales en dos sentidos. Es en dos sentidos porque hay ciertos tipos de información clave que él debe comunicar a su personal y a cambio desea tener información por parte de ellos. Es tridimensional porque debe comunicarse con su propio superior, sus subalternos y los administradores de otros departamentos.

Los impedimentos para tener comunicaciones eficaces pueden clasificarse como impedimentos organizacionales, impedimentos humanos o como impedimentos estructurales tales como las diferencias de autoridad y puestos. El primer paso necesario para eliminarlos es una consciencia y entendimiento completos de los impedimentos de las comunicaciones.

1 El material de esta sección se tomó de Lynn Townsend, "A Corporate President's View of the Internal Communications Function", *Journal of Communication*, diciembre 1965.

1 Keith Davis, *Human Relations at Work* (New Jersey: McGraw-Hill), pág 344.

•70 **COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO**

Repaso del capitulo 17

j/j/Examen

Escriba falso (F) o verdadero (V) o la respuesta adecuada en el espacio correspondiente. **k** No es necesario comunicar a los empleados las metas a largo plazo de la empresa]

2. Los acontecimientos **futuros** que puedan ser adversos a la seguridad de comunicarse a los empleados.
3. La comunicación a nivel de gerencias probablemente será adoptada a través
4. La competencia interdepartamental puede volverse un impedimento en la comunicación
5. La comunicación es un fin en sí misma.
6. Cuatro impedimentos de comunicación son:
 - a. a una persona de la cadena.
 - b. Comunicación
 - c. Relaciones de .
 - d. Comunicacióndeficientes.
7. Cada administrador tiene **control completo sobre su ambiente de trabajo**
8. Una comunicación en dos sentidos requiere que el administrador esté en posición de recibir
9. El proceso de comunicación requiere tanto la transmisión como de la recepción
10. El impedimento de comunicación de la diferencia entre autoridad y responsabilidad es **adecuadamente por el administrador que intenta "construir" un sistema de comunicación personal.**

, Respuestas de la evaluación

- 1. F**
- 2. F**
- 3. V**
- 4. V**
- 5. F**
- 6. omitir, incompleta, trabajo, en el momento.**
- 7. F**
- 8. V**
- 9. V**
- 10. V**

COMUNICACIONES

INTERPERSONALES 171

n

18. EL PAPEL Y LA FUNCION DEL GRUPO

Conceptos básicos

- *Grupos formales.* Aquellos creados por la empresa formal. Pueden ser temporales o permanentes.
- *Grupos informales.* Aquellos que surgen espontáneamente. Pueden ser verticales u horizontales. Los grupos verticales son uniones de desiguales formales. Los grupos horizontales atraviesan las líneas departamentales.
- *Círculo simbiótico.* El administrador ayuda y protege al subalterno, y hace más humana la situación de trabajo. A cambio, los empleados son leales y se interesan por su bienestar.
- *Círculo parásito.* El nivel más bajo recibe más de lo que da.
- *Círculo ofensivo.* Formas para lograr los cambios deseados.
- *Círculo defensivo.* Formas para evitar la introducción de cambios indeseables.
- *Normas.* Reglas o estándares de conducta informales que el grupo elabora y a las cuales se espera que se adhieran los miembros.
- *Cohesión.* La cantidad de "agrupación", o el sentido de mutua identificación en un grupo. **Objetivos**

Después de leer este capítulo usted será capaz de:

- Explicar las diferencias entre grupos formales e informales y los papeles que desempeñan en una empresa.
- Describir las características de los cinco tipos básicos de grupos informales o círculos (simbióticos, parásito, ofensivo, defensivo, al azar).
- Bosquejar los factores que determinan la cohesión de grupo.
- Explicar los determinantes del comportamiento de grupo y de su función.

I LA ESTRUCTURA Y CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

Para entender mejor una empresa y cómo funciona se necesita entender a

los grupos y cómo *funcionan*.

|¿Cuándo y bajo que condiciones se forman los grupos? ¿Qué es un grupo?
¿Qué condiciones son necesarias para el crecimiento de un grupo y su buen
funcionamiento? ¿Qué funciones cumplen los grupos para la

■mpresa y para sus miembros? ¿Cómo se manejan e influncian los grupos?

Es fácil apreciar la importancia del estudio de los grupos pequeños, pero es
más difícil definir con

- exactitud qué es un grupo pequeño. Aun cuando está formado por gente, un grupo es ciertamente más que una reunión de gentes, por ejemplo, en un autobús o en una sala de espera se es parte de un número de personas y sin embargo no se puede decir que se es parte de un "grupo". La primera aproximación de la definición de un grupo pequeño, es que dos o más personas interactúan¹. Sin embargo, se necesita una definición más calificada. Por ejemplo, un grupo pequeño es cualquier número de personas que interactúan 1), 2) que psicológicamente están conscientes del uno para el otro, 3) se perciben a sí mismo como un grupo.²

Esta definición debe ampliarse. Primero, un grupo pequeño, es una especie de fenómeno persistente y más cercano que una relación social, pero más libre o menos organizada; organización formal. Segundo, los grupos pequeños tienen características, debido a su pueden modificarse de manera importante o tender a desaparecer en grupos de cuatro o más esperarse, el tamaño de un grupo afecta la interacción entre los miembros así como el comportamiento del grupo como un todo. Tercero, *como* grupo pequeño aumenta su tamaño, llega a un límite que el grupo parece alterarse de tal forma que sus miembros establecen reglas y regulación dicho grupo parece más bien una organización formal que un grupo pequeño. Cuarto, un grupo tiene cuatro diferencias generales.³

- "1. Los miembros de un grupo comparten una o más metas u objetivos. Estas metas pueden no ser las mismas para cada uno de los miembros y sin embargo cada uno un objetivo al formar parte del grupo.
- "2. Los grupos elaboran normas o reglas y estándares informales que moldean comportamiento de los *miembros* del grupo.
- "3. Cuando un grupo existe por un período largo, la estructura desarrolla los desempeños más o menos de manera permanente los miembros.
- "4. Cuando un grupo existe por un período largo de tiempo, los miembros atraen a otros del grupo, al grupo mismo y a las cosas por lo que se formó".

Grupos formales ►

Los grupos formales se crean y mantienen para llenar las necesidades específicas o para relacionadas a la misión organizacional. Los grupos formales pueden ser permanentes o acuerdo a la necesidad de la empresa de formar un grupo. Un grupo formal permanente es como la mesa directiva, la división contable de una compañía u otra unidad de trabajo. Un temporal es un cuerpo tal como un comité o fuerza de trabajo empleada para desempeñar misión particular; es disuelto cuando dicha misión o necesidad dejan de existir. Sin embargo los grupos formales temporales pueden continuar existiendo indefinidamente. La naturaleza temporal dictada por la finalidad que la empresa le asigna.

Grupos informales

Los grupos informales se forman debido a la naturaleza humana. La gente busca algunas necesidades mediante el desarrollo de una variedad de relaciones con otros en la empresa. Si el ambiente es

favorable, estas relaciones informales se desarrollarán en grupo. Si una empresa desea evitar la formación de estos grupos puede hacerlo mediante la modificación del ambiente.⁴

Si se supone que una empresa no trata de limitar activamente estos grupos informales en el ambiente de trabajo lo permite, se formarán varios tipos de grupos informales o "círculos" que pueden catalogarse bajo la base de su relación con el esquema de la empresa formal y se prestan a sus miembros. Los círculos enfocados de esta manera, están en tres categorías: Vertical, horizontal y al azar.⁵

Círculos verticales. Estos círculos generalmente se forman en un sólo departamento. El jefe y el administrador y algunos de sus subalternos. Es vertical en el sentido de que es una *unidad* (desiguales formales). Los círculos verticales se pueden dividir en "simbióticos" y "parásitos".

En el círculo simbiótico, el administrador ayuda y protege a sus subalternos. Lo hace minimizando sus errores. Humaniza las situaciones impersonales y las peticiones que

EL PAPEL Y LA FUNCION DEL GRUPO **t7B**

subalternos a cambio, lo previenen de lo que DurH» nW. ti

de trabajo ordinarias, le consultan las **formasid J^? T'™** autoridad
^forman de las situacones las maniobras interdepartamentales Cuando una
al°J bu8caP»citos" fuera del círculo y discuten

conferencian y toman decisiones incluyendo **tJnUu™*** ^Cmanda una y el
líder está ausente,

persistente en las empresas grandes **EsmáscfLl !! ? blcnc8tar' Estc <*<***
circulo más común y pacientes por lo que toca a un „ ^ 8UbaltCrnoí 8011
relativamente indiferentes **o**

El **círculo** parásito vertical, es una csdccí» ^ .u , **tienen en mente,**
cuando hacen aseverado^ t^2^^^^^^^^^ supervisión directa o
indirecta de algún jefe con,<ue ^ ° w"8""* fUede «"» U

un enfoque incorrecto, puesto que un tí^£^^^^te^°Ja^ta^-^^

"érmino^^ se usa porque el intercaS^

. i • . , ^°«»"ioae servicios entre los miembros de nivel inferior v
los del nivel

superior, es desigual. Las perdonas de rango más bajo reciben más de lo
que dan y pueden turnear grandemente a los de rango más alto. Un ejemplo
de una relación como «ta es cuando el **subTríoTe debe** el puesto a alguno
de sus superiores. Lo más perjudicial de un círculo como estos, está en su
interferencia con el funcionamiento del círculo simbiótico vertical.

Círculos horizontales. El círculo horizontal puede ser defensivo u
ofensivo. Atraviesa los departamentos para incluir a los administradores de
los diversos departamentos. El círculo defensivo horizontal, generalmente
se forma por lo que sus miembros consideran como crisis, tal como una
amenaza de una reorganización o la introducción de controles que no les
parecen. Generalmente, este círculo es fuerte sólo durante el tiempo
limitado necesario para derrotar o ajustar dicha amenaza. Ya que no sirve
de nada que persista por más tiempo, permanece inactivo hasta que surge
otra crisis. Es débil, debido a las interrupciones verticales producidas por la
acción mediante el resurgimiento de círculos simbióticos.

El círculo ofensivo horizontal se diferencia del defensivo horizontal por sus
metas y la dirección de su acción. Sus miembros son iguales, y
probablemente tengan nexos basados en victorias anteriores en que

obtuvieron favores o que fueron más astutos que otros. La acción tiene una dirección que atraviesa por todos los departamentos para afectar los cambios más que para resistirlos. Y al igual que con el grupo defensivo hay áreas de fricción hasta que el círculo se vuelve un bloque de ayuda mutua.

©Vertical Simbiótica

Administrador i

Subordinado

©Horizontal Defensiva

Administrador A

Subordinados

Administrador B

©Vertical Parásita

Administrador

Subordinado

©Horizontal Agresiva

Administrador A

Subordinados

Administrador B

Círculos al azar. Se llaman así porque usualmente sus miembros no se pueden clasificar formalmente, de acuerdo a su origen departamental, aunque se asocian lo suficientemente para intercambiar confidencias. Típicamente no comparten de manera consciente la meta funcional o política la cual tratan de cambiar. El atractivo es la amistad y la satisfacción social por los círculos funcionales, sus miembros pueden ser de cualquier parte del personal administrativo y no se esperan mayores consecuencias de tales asociaciones. administr

mistr

Generalmente, los miembros del círculo al azar no están unidos con ninguno de los funcionales. Rara vez interactúan con los miembros de otros círculos y cuando lo hacen lo hacen de manera superficial. Sin embargo, una asociación como esta, relativamente sin finalidad es común en los asuntos de una empresa. Puesto que los grupos pequeños no ligados se mueven libremente en una empresa, este tipo de grupos son un punto por donde se "cuelan" la información funcional y a la vez una fuente de información para los mismos. Por lo tanto el círculo al azar frecuentemente intensifica las actividades informales de la empresa. ' Círculo a

EL PAPEL Y LA FUNCION OEL GRUPO t77

j/Autoexamen: La estructura y las características de los grupos pequeños

Encierre en un círculo la letra de la respuesta correcta, o escriba falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente o dé la respuesta adecuada.

1. Un grupo pequeño es cualquier número de personas que (1) *jtl*
uno con el
otro, (2) están psicológicamente del uno para el otro y (3) se perciben así
mismo como un
2. Un grupo pequeño es más libre y menos organizado que un grupo social.
3. En los grupos pequeños con frecuencia los miembros tienen metas individuales que pueden ser muy diferentes entre sí,
4. Los círculos verticales se pueden dividir en "simbióticos" y
5. La finalidad de un grupo formal es proteger los intereses de los miembros cuando son diferentes de los de la empresa.
6. Los círculos horizontales se pueden dividir en defensivos y «
7. Los grupos informales se caracterizan por su relación con la empresa formal.
8. Una mesa directiva es un ejemplo de un grupo informal permanente,
9. ¿Cuál de los siguientes es la mejor descripción de un círculo simbiótico?
 - a. La persona de grado más bajo recibe más de lo que da.
 - b. La persona de rango más bajo ayuda y protege los intereses de su supervisor.
 - c. Los miembros del círculo se forman de diferentes departamentos.
 - d. El grupo se forma para afectar un cambio deseado por cada miembro.
10. En un círculo horizontal el administrador humaniza la situación de

trabajo para proteger a sus subalternos.

• **Respuestas al autoexamen**

**1. Interactúa, consciente, grupo. 2. F 3. F 4. Parásito 5. F 6. Ofensivo
7. V 8 F 9. b 10. F**

COHESION DE GRUPO

Una de las perplejidades principales que confrontan aquellos que quieren entender a los gru trabajar con *ellos* eficazmente es, cómo explicar las grandes diferencias de "agrupaciones"* que distingf a un grupo de otro. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de cohesión de un grupo? Inmediatann vienen a la mente varios significados. Por ejemplo, se piensa en un grupo que tiene un fuerte scntimienti "nosotros" significando que los miembros están más propensos a usar en términos de "nosotros" más de "yo". También se puede pensar en un grupo en el que todos son amistosos o leales a los miembros, grupo cohesivo podría caracterizarse como uno en que todos los miembros trabajaban juntos hacia el í de una meta común, o en el que *todos están* listos a tomar la responsabilidad de las tareas del grup< voluntad para resistir la incomodidad y frustración es otra posible indicación de su grado de cohesión. 1 último se puede pensar en un grupo cohesivo *como* aquel en que sus miembros se defenderán contí políticas externas.

Condiciones que influyen la cohesión de grupo

Dependencia. En *tanto más* dependiente es una persona de un grupo, más atractivo tendrá dicho para la persona. Entre más fuerte es la dependencia de un grupo como un todo más cohesión tet grupo.6

Group Cohesiveness Influenced by Dependency Alta

Cohesividad

Baja

Dependencia

Alta

Tamaño. El tamaño tiene una relación inversa a la cohesión de grupo. La cohesión aument mediante la interacción entre los miembros del grupo. Entre más grande se vuelve un grupo, I oportunidades de interacción entre los miembros. En esta situación un grupo grande se puede subgrupos.

Homogeneidad y membresía estable. Los grupos cuyos miembros tienen intereses diferentí frecuencia menos eficaces para promover sus intereses. Por ejemplo, cuando la gente tiene dife lo que respecta al pago y a los deberes del trabajo, el grupo resultante rara vez es cohesivo. El gn

caracterizarse por círculos conflictivos que obstaculizan la acción común. La membresía está contribuye a que haya una cohesión más fuerte. Con el tiempo, los miembros llegan a **t** aprenden los valores y esperanzas del grupo.

Comunicación. Para que sea grupo, la gente debe poder hablar con los demás. Sólo de est pueden desarrollar similitudes e intereses comunes, se pueden establecer sus valores y norma iniciar la unión de la acción. Los grupos en los cuales sus miembros se pueden comunicar fácil sí, tienen más posibilidad de ser cohesivos.

EL PAPEL Y LA FUNCION DEL GRUPO U79

Aislamiento. El aislamiento físico de los otros grupos tiende a crear cohesión. Aun los límites físicos del grupo son esenciales para la cohesión. Si un grupo no puede identificar a sus miembros y diferenciarse por sí mismo, la cohesión será débil.

Presión externa. Los miembros de los grupos tienden a unirse cuando hay presión. Por ejemplo, la presión externa continua de la administración puede provocar una cohesión fuerte. Las diferencias personales se minimizan cuando el grupo se ve amenazado por un peligro común. Esta cercanía puede persistir aun cuando haya desaparecido la amenaza. Una política dura de la administración hacia el personal los puede impulsar a formar grupos informales fuertes para protegerse y vengarse en caso necesario.

Competencia. Dos tipos de competencia tienen un efecto vital en la cohesión de grupo: la competencia entre los miembros del mismo grupo (intragrupal) y la competencia entre grupos (intergrupal). Generalmente la competencia entre los miembros del mismo grupo destruye la cohesión del grupo. Sin embargo, generalmente la competencia entre grupos es de influencia positiva para la cohesión. El éxito resultante de la competencia intergrupal aumenta aún más la cohesión, pero los perdedores de la competencia intergrupal generalmente experimentan tensiones y rompimientos que perjudican las relaciones internas.

Fuerzas que rompen la cohesión de grupo ►

Los factores que tienden a romper o a disminuir la cohesión de grupo, además de la competencia, están en tres categorías.⁷

"1. La cohesión declina cuando los miembros o subgrupos de un grupo tienden a emplear métodos diferentes para lograr la misma meta. El "cómo" para cumplir la meta es un factor de rompimiento. Esta situación se encuentra con frecuencia en situaciones competitivas; cómo ganar y la elección de la estrategia son unos buenos ejemplos de dichas situaciones.

"2. Las diferencias según la meta o metas del grupo pueden tener afectos adversos para la cohesión. Sin embargo, diferencias de esta naturaleza no causan tanto rompimiento como las diferencias de métodos para lograr sólo una meta.

"3. Si están en conflicto las metas de los miembros del grupo, disminuye la cohesión de éste".

Resultados de la cohesión de grupo ►

Si la cohesión del grupo es fuerte, lo es también la interacción de los miembros así como el acuerdo de opiniones. Entre más fuerte es la cohesión del grupo, más fuerte será su influencia sobre el comportamiento de los miembros. Si una de las personas tiene intenciones que resultan incongruentes con las del grupo, se ejerce presión para suprimir dichas intenciones porque 1) a esa persona no le gusta verse apartada de un grupo que le atrae, 2) un grupo fuertemente cohesivo tiene metas más claras y cualquier desviación es rápidamente captada y 3) las opiniones en un grupo de este tipo, están uniformemente sostenidas y un rompimiento separaría a todos los miembros del grupo.

Todos los miembros de un grupo fuertemente cohesivo, tienden a producir a un nivel similar. Los grupos de baja cohesión generalmente tienen una grave desviación en la producción. Esto quiere decir que un grupo con mucha cohesión promueve un alto control de los niveles de producción de cada miembro y reduce la variación entre los mismos.

Si la administración y los trabajadores tienen metas similares, el problema es menor. Pero si por ejemplo, la administración desea producciones altas a fin de bajar los costos y los trabajadores baja producción para proteger sus empleos, la cohesión de grupo es fuerte y hay pocas posibilidades de que cualquier miembro del grupo acepte las normas de la administración. Pero si la cohesión es débil o no hay cohesión, probablemente alguno de los miembros del grupo se ajustarán a las normas administrativas.

SSO COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO * *Cuestionario*

Imagine un grupo más o menos cohesivo en una situación de trabajo razonable, expuestos repentinamente a una serie de condiciones cambiantes. Para cada condición, indique si el grupo (en un sentido interno) será más (M) o menos (m) cohesivo

~) Un cambio del sitio de trabajo de una deficiente a uno menos accesible y cuidadosamente definido

☐

Nombramiento de un supervisor con fama de tener un estilo tradicional y autoritario.

1 Persuadir eficazmente al nuevo supervisor de que revise nuevos métodos para manejar — materiales de trabajo.

|_|_|_| Un rápido aumento del número de miembros.

I Un aumento de los salarios y antecedentes económicos de los nuevos miembros.

COMPORTAMIENTO EN LOS GRUPOS - CONFORMIDAD

Se le ha dedicado mucho estudio al asunto de comportamiento de grupo. Para nuestros análisis analizaremos básicamente el comportamiento de grupo en términos de conformidad.

Normas >•

Los miembros del grupo tienden a construir y a conformarse a las *normas*. Y estas normas especifican los estándares de comportamiento que se espera de los miembros de un grupo. Dichos estándares se definen en su mayor parte de las metas que el grupo ha establecido para sí mismo. Cuando un grupo tiene normas definen el tipo de comportamiento necesario o referente a la realización de estas normas se dictarán en aquellas áreas en que los miembros de grupo crean necesario influir el comportamiento de otro y esto suele ocurrir cuando los miembros son particularmente interdependientes. Con frecuencia los grupos presionan para que sus miembros se conformen; y para obtener tal resultado aplican dos métodos para lograr la uniformidad del comportamiento. El primero es ayudar al grupo a cumplir sus metas. Con frecuencia, los procedimientos aprobados para lograr una meta son las fuentes de presión hacia la uniformidad. Si los métodos se consideran como una forma

de lograr el progreso ha meta, los miembros considerarán dichos procedimientos como la forma adecuada de comporta

El segundo *método* de las normas es ayudar al grupo a mantenerse como tal. Por ejeiu requerimientos de que los miembros asistan regularmente a las juntas y que defiendan fuerten partido. Esto sirve para asegurar que el grupo continúe existiendo. Las presiones ce comportamiento pueden perjudicar al grupo e incluso dividirlo y amenazar su existencia puede í que el grupo sobreviva.⁹

Determinantes de la influencia de grupo

Berelson y Steiner han hecho los siguientes descubrimientos por lo que respecta a la influ grupo: (1) entre más estable y cohesivo es el grupo, más apegados están sus miembros a él, se I influencia al determinar los estándares para su comportamiento; (2) los miembros a disgusto d grupo están en mayor posibilidad de cambiar su comportamiento para ajustarse a los estándai miembros modelo del grupo en vez de hacer lo contrario; (3) una persona sola no tiende a oponer»

► Respuestas al cuestionario M M M m m

EL PAPEL Y LA FUNCION DEL GRUPO 8§1

unánime del grupo aun en asuntos en los que el grupo esté totalmente equivocado; 4) el grupo influencia fuertemente el comportamiento de los miembros, proporcionándoles apoyo, fuerza, seguridad, ánimo y protección de su "comportamiento adecuado" y castigándolos por sus desviaciones mediante el ridículo, disgusto, vergüenza y amenaza de expulsión; 5) la respuesta del grupo a la desviación de las normas de comportamiento es: primero, análisis y persuasión para hacer que la minoría disidente esté de acuerdo; segundo, desaprobación de los disidentes; tercero, disminución de rango de los disidentes y cuarto su expulsión o la inducción a renunciar al grupo.¹⁰

Competencia intergrupala ►

Como los grupos se integran más a sus metas y normas, se vuelven más competitivos el uno con otro y buscan minar las actividades de sus rivales, volviéndose un estorbo para la empresa como un todo.

La competencia intergrupala puede tener algunos efectos favorables por lo que respecta al funcionamiento de un grupo individual. En una palabra, la competencia tiende a solidificar a cada grupo y a hacerlo más eficaz y a motivarlo grandemente al cumplimiento de sus tareas. Sin embargo, las mismas condiciones que resultan al mejorar el desempeño intragrupal, pueden ser de efectos opuestos por lo que respecta a la cooperación intergrupala.¹¹

Las consecuencias de ganar o perder en una competencia intergrupala pueden cambiar a un grupo y su autopercepción. Los ganadores **1)** se vuelven más cohesivos; 2) relajan la tensión y pueden perder su espíritu de lucha; 3) tienden a tener una alta cooperación intragrupal e interés por las necesidades de los miembros; **4)** menos interés por el trabajo y cumplimiento de las tareas; 5) tienden a ser complacientes y a sentir escasa necesidad por una reevaluación.

Los perdedores **1)** pueden aceptar el haber perdido si tienen excusas disponibles; 2) aceptan la pérdida y buscan la causa; 3) tienden a volverse más *tensos* y trabajar más; **4)** buscan a quien culpar; 5) tienden a una cooperación más baja intragrupal; 6) tienen poco interés por las necesidades de los miembros y mucho interés por desquitarse trabajando más. Y 7) se reorganizan y se vuelven más cohesivos y eficaces si la pérdida la aceptan realistamente.

Aunque las ganancias de la competencia intergrupala puedan estar bajo condiciones de consecuencias negativas, usualmente lo opuesto es cierto y la administración busca maneras de recudir la tensión intergrupala. El

conflicto de las metas y la disminución de cooperación entre los individuos y departamentos es el problema fundamental de la competencia intergrupala. Es posible reducir el conflicto encontrando metas en las que los grupos estén de acuerdo y reestablecer una comunicación válida entre los mismos.

Una estrategia organizacional debe incluir medidas preventivas para reducir los conflictos intergrupales antes de que comiencen. Hay cuatro pasos que el organizador de la empresa debe seguir al crear y manejar sus *diferentes* grupos funcionales. El primero es enfatizar más en la eficacia organizacional y en el papel que desempeñan los departamentos al contribuir a ella. Medir y recompensar a los departamentos bajo las bases de su contribución al esfuerzo total, más que por su eficacia individual. Se debe estimular una alta interacción y una comunicación frecuente entre los grupos para solucionar problemas de ayuda y coordinación intergrupala. El segundo paso es otorgar recompensas organizacionales en parte bajo la base de ayuda que los grupos se brindan entre sí. El tercer paso es la rotación frecuente de los miembros entre los grupos o departamentos, para estimular más entendimiento mutuo y empatía por los problemas de los demás. Por último, se deben evitar situaciones de empate. Esto se puede evitar, no haciendo que los grupos compitan por la misma recompensa organizacional. Se debe enfatizar en reunir todos los recursos para magnificar la eficacia organizacional y compartir las recompensas equitativamente a todos los grupos o departamentos.

Es importante reconocer que la estrategia preventiva no implica ausencia de desacuerdo y "luz y dulzura" artificiales entre o dentro de los grupos. El conflicto y desacuerdo al nivel grupo o tarea organizacional, no solamente es deseable sino esencial para obtener las mejores soluciones a los problemas. Lo que es perjudicial es el conflicto intergrupala o interpersonal, en el que lo importante no es ya el trabajo sino tomar ventaja sobre otra persona o grupo.

EL PAPEL Y LA FUNCION DEL GRUPO 281

unánime del grupo aun en asuntos en los que el grupo esté totalmente equivocado; 4) el grupo influencia fuertemente el comportamiento de los miembros, proporcionándoles apoyo, fuerza, seguridad, ánimo y protección de su "comportamiento adecuado" y castigándolos por sus desviaciones mediante el ridículo, disgusto, vergüenza y amenaza de expulsión; 5) la respuesta del grupo a la desviación de las normas de comportamiento es: primero, análisis y persuasión para hacer que la minoría disidente esté de acuerdo; segundo, desaprobación de los disidentes; tercero, disminución de rango de los disidentes y cuarto su expulsión o la inducción a renunciar al grupo.¹⁰

Competencia intergrupal ►

Como los grupos se integran más a sus metas y normas, se vuelven más competitivos el uno con otro y buscan minar las actividades de sus rivales, volviéndose un estorbo para la empresa como un todo.

La competencia intergrupal puede tener algunos efectos favorables por lo que respecta al funcionamiento de un grupo individual. En una palabra, la competencia tiende a solidificar a cada grupo y a hacerlo más eficaz y a motivarlo grandemente al cumplimiento de sus tareas. Sin embargo, las mismas condiciones que resultan al mejorar el desempeño intragrupal, pueden ser de efectos opuestos por lo que respecta a la cooperación intergrupal.¹¹

Las consecuencias de ganar o perder en una competencia intergrupal pueden cambiar a un grupo y su autopercepción. Los ganadores 1) se vuelven más cohesivos; 2) relajan la tensión y pueden perder su espíritu de lucha; 3) tienden a tener una alta cooperación intragrupal e interés por las necesidades de los miembros; 4) menos interés por el trabajo y cumplimiento de las tareas; 5) tienden a ser complacientes y a sentir escasa necesidad por una reevaluación.

Los perdedores 1) pueden aceptar el haber perdido si tienen excusas disponibles; 2) aceptan la pérdida y buscan la causa; 3) tienden a volverse más tensos y trabajar más; 4) buscan a quien culpar; 5) tienden a una cooperación más baja intragrupal; 6) tienen poco interés por las necesidades de los *miembros* y mucho interés por desquitarse trabajando más. Y 7) se reorganizan y se vuelven más cohesivos y eficaces si la pérdida la aceptan realistamente.

Aunque las ganancias de la competencia intergrupal puedan estar bajo

condiciones de consecuencias negativas, usualmente lo opuesto es cierto y la administración busca maneras de recudir la tensión intergrupala. El conflicto de las metas y la disminución de cooperación entre los individuos y departamentos es el problema fundamental de la competencia intergrupala. Es posible reducir el conflicto encontrando metas en las que los grupos estén de acuerdo y reestablecer una comunicación válida entre los mismos.

Una estrategia organizacional debe incluir medidas preventivas para reducir los conflictos intergrupales antes de que comiencen. Hay cuatro pasos que el organizador de la empresa debe seguir al crear y manejar sus diferentes grupos funcionales. El primero es enfatizar más en la eficacia organizacional y en el papel que desempeñan los departamentos al contribuir a ella. Medir y recompensar a los departamentos bajo las bases de su contribución al esfuerzo total, más que por su eficacia individual. Se debe estimular una alta interacción y una comunicación frecuente entre los grupos para solucionar problemas de ayuda y coordinación intergrupala. El segundo paso es otorgar recompensas organizacionales en parte bajo la base de ayuda que los grupos se brindan entre sí. El tercer paso es la rotación frecuente de los miembros entre los grupos o departamentos, para estimular más entendimiento mutuo y empatía por los problemas de los demás. Por último, se deben evitar situaciones de empate. Esto se puede evitar, no haciendo que los grupos compitan por la misma recompensa organizacional. Se debe enfatizar en reunir todos los recursos para magnificar la eficacia organizacional y compartir las recompensas equitativamente a todos los grupos o departamentos.

Es importante reconocer que la estrategia preventiva no implica ausencia de desacuerdo y "luz y dulzura" artificiales entre o dentro de los grupos. El conflicto y desacuerdo al nivel grupo o tarea organizacional, no solamente es deseable sino esencial para obtener las mejores soluciones a los problemas. Lo que es perjudicial es el conflicto intergrupala o interpersonal, en el que lo importante no es ya el trabajo sino tomar ventaja sobre otra persona o grupo.

- RESUMEN

Un grupo es cualquier número de personas que interactúan entre sí, que están psicológicamente conscientes del uno para el otro y que se perciben a sí mismos como grupo. Algunos de los elementos de un grupo, son que tienen que compartir una o más metas y que desarrollan normas y una estructura de grupo en la cual los diferentes miembros desempeñan determinados papeles y donde hay atractivos los otros miembros del grupo.

Los grupos pueden ser formales o informales. Un grupo formal se crea por la empresa y puede ser permanente o temporal. Los grupos informales son aquellos que surgen espontáneamente. Los grupos formales verticales se forman en un sólo departamento o unidad y representan una alianza bilateral e desiguales formales. En un círculo simbiótico vertical el administrador ayuda y protege a sus subalternos estos a cambio protegen sus intereses. En un círculo parásito vertical el que está en nivel más bajo recibe más de lo que da.

Los grupos horizontales informales atraviesan las líneas departamentales e incluyen jefes administradores de los diferentes departamentos. Un grupo ofensivo horizontal se forma para lograr un cambio, mientras que el defensivo se forma para prevenir un cambio que no ha sido establecido. La { se une a un grupo ya sea por razones sociales o porque es la única manera de realizar una tarea.

La cohesión de grupo y la competencia de grupo son dos aspectos importantes del estudio de grupos. Hay muchos factores que afectan la cohesión, tales como tamaño, homogeneidad, estabilidad, membresía y otros. En tanto más cohesivo sea el grupo, más fuerte será. Hablando en términos generales la competencia intragrupal tiende a perjudicar la cohesión, mientras que la competencia intergrupal refuerza.

1 Clovis R. Shepherd, *Small groups* (San Francisco: Chandler, 1964). pág. 2.

2 Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 1965).

3 A. Paul Haré, *Handbook of Small Group Research* (New York: The Free Press of Glencoe. 1962). pág. 10.

*** Schein. op. cit., págs. 68-69.**

5 Esta sección se tomó de Melville Dalton. *Who Manage* (New

York: Wiley. 1959). págs. 57-65.

6 Joseph A. Utterer. *The Analysis of Organizations* (New York: Wiley. 1965). págs. 92-93.

7 John R. P. French. Jr., "The Disruption and Cohesión of Groups," *The Journal of Abnormal Psychology*, XXXVI, Noviembre 1941. pág. 361.

8 Utterer. *The Analysis of Organizaíions* (New York: Wiley. 1965). pág. 109.

9 D. Cartwright and A. Zander. *Group Dynamics* (New York: Evanston. Row. Peterson. 1953). págs. 142-144.

10 Bernard Berelson and Gary Steiner. *Human Behavior* (New York: Harcourt. Brace, and World. 1964).

11 Edgar H. Schein. *Organuationalí Psychology* IEnglewood Cliffs. New Jersey:Prentice-Hall. 1965). págs. 81-82. 102.

EL PAPEL Y LA FUNCION DEL GRUPO 8*3

Repaso del capítulo 18

xamen

Indique falso (F) o verdadero (V) en el espacio correspondiente.

1. Hay un tamaño límite por encima de la formalización de los estándares de grupo.
2. Una norma de grupo es un acuerdo sobre un objetivo que comparten todos los miembros del grupo
3. Los grupos formales tienden a ser verticales u horizontales. , , , .
4. Si un grupo es temporal o permanente es determinado por el que instiga la formación del mismo.
5. Un sindicato de trabajo se clasificaría como un círculo al azar porque sus objetivos pueden ser opuestos a los de la empresa.
6. La dependencia de un grupo tiende a disminuir la cohesión del mismo debido a las fricciones que hay entre los miembros.
7. Las **normas** ayudan a mantener la identidad. _____
8. Los perdedores de la competencia de grupo tienen inmenso interés en el trabajo y en el cumplimiento de las tareas.
9. La competencia dentro de un grupo tiende a crear cohesión entre los miembros. _____
10. Una estrategia organizativa debe incluir medidas preventivas para reducir el conflicto intergrupal antes de que comience.

Cuestionario

1. Describa brevemente tres de las características de los grupos pequeños.

884 COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

2. Describa cuatro tipos de círculos.
3. ¿Por qué la competencia intragrupal tiende a disminuir la cohesión de grupo?

ÉL PAPEL Y LA FUNCION DEL GRUPO 8tS

- Respuestas al examen

1.V 3.F 5.F 7.V 9.F P.F 4.F 6.F B.F 10. V

- Respuestas al cuestionario

|, Cuatro características de los grupos son:

- a. Los miembros comparten una o más metas u objetivos.
- b. Los grupos elaboran reglas o normas informales para moldear y guiar el comportamiento de los miembros.
- c. Cuando un grupo existe por un largo periodo de tiempo, se desarrollan estructuras de los miembros que han desempeñado diferentes papeles más o menos permanentemente.
- d. Cuando un grupo existe por un largo periodo de tiempo, los miembros atraen a los otros miembros del grupo, al grupo mismo y para lo que se creó.

2. Hay cinco tipos básicos de círculos.

a

r

Círculo simbiótico. En este tipo de círculo el administrador ayuda y protege a sus subalternos y humaniza la situación de trabajo. Los empleados, a cambio son leales y protegen sus intereses.

Círculo parásito. En este círculo vertical, el intercambio de servicios entre los de rango más bajo y los de rango más alto, es desigual. Los primeros reciben más de lo que dan y perjudican seriamente a los segundos.

Círculo defensivo. Este grupo horizontal informal usualmente se forma por lo que los miembros llaman crisis. Generalmente es fuerte sólo por el tiempo limitado necesario para eliminar la

Círculo ofensivo. Este círculo horizontal se distingue del defensivo por sus metas y la dirección de sus acciones. Sus acciones generalmente atraviesan las líneas departamentales para afectar cambios más que para resistirlos.

Círculo al azar. Este tipo de subgrupo informal se llama así, porque normalmente no es posible clasificar a sus miembros en un rango formal, deberes u origen departamental. Generalmente su atractivo es la amistad, y la satisfacción social, más que otra finalidad funcional por lo que respecta a la empresa.

3. La competencia intragrupal tiende a disminuir la cohesión de grupo, porque causa hostilidades y sentimientos negativos entre los miembros. Este tipo de competencia hace seguir la línea de rompimiento descrita en este capítulo.

M. D. O. INCORPORADA

1

Aí final de su primer mes como supervisor de producción en el área de máscaras quirúrgú Roberts trataba de revisar la situación de su departamento para determinar cuáles eran las est informales y cómo podría usarlas para su beneficio. Bill había estado trabajando en un puesto de para el administrador general del M D. D. (Medical Disposable Devices) aproximadamente dui año antes de que *lo* nombraran supervisor de producción de máscaras quirúrgicas.

M. D. D. estaba tratando de fabricar varios artículos diferentes utilizados en hospitales y por: personas del campo de la medicina. Uno de estos artículos era la máscara quirúrgica como las que doctores y enfermeras en las salas de operaciones. Esta máscara era deshechable. Mientras que hacía un buen trabajo de promoción de dicha máscara, parecía que el departamento de producci varios problemas.

El departamento de producción de máscaras se dividía en cuatro grupos de trabajo, cada una cuales desempeñaba una tarea diferente en la fabricación de dicho producto. Las tareas eran:

1. Coser la máscara.
2. Coser las uniones que se usan para atar la máscara alrededor de la cara.
3. Adherir las uniones a la máscara,
4. Inspección final y empaque.

Según Bill parecía que había dos tipos de empleadas trabajando para él. Una era, la j< casa que siempre trataba de ganar el dinero suficiente para comprar un nuevo estéreo o un nuevo recámara y que podría irse una vez que ganara el dinero necesario. La otra era una profe generalmente casada pero sin familia, y que trabajaba tanto porque le gustaba como para aum< presupuesto.

La disposición del departamento de producción consistía de tres cuartos por separado den planta. En el primero, se cosía la máscara, en el segundo se cosían las uniones y en tercero se pegj empacaban. Se hacían inventarios entre cada fase de producción, de tal forma que los trabajadoi tuvieran que esperar que llegará el producto de la fase anterior.

Después de un mes de trabajo, Bill observó que el departamento de producción trabajaba considerablemente más bajo del que parecía posible (basado en estudios de ingeniería industrial; había muchas críticas entre los diversos grupos de trabajo de su departamento. Las críticas; relacionadas generalmente con la calidad del trabajo que se hacía en cada fase, pero también a veces con los bajos niveles de rendimiento. Desde que Bill, tomó su nuevo puesto como supervisor de departamento, explicó claramente a cada empleada el trabajo que tenía que desempeñar y el nivel mínimo que consideraba como aceptable.

Tarea

Cuando Bill notó que tenía forma de conocer mejor a sus empleadas y entender los problemas del departamento, sintió que tenía que recorrer un largo camino. Algunos de los tópicos que creyó particularmente apropiados para esto eran:

L. La probable motivación de sus empleadas y cómo podría considerar esto según administrativo.

2.

Qué tendría que ser comunicado a los empleados y qué tendría él que comunicar a su gerente de planta.

, , el papel y la función del grupo

3. Cómo aumentar la cohesión y eficacia. dr

"">dº- adea'gUnaidela»»ubnidade,yde.departan

Tome el papel de Bill Roberts e intente una evaluación h «msiderando.
Sugiera un curso de acción **nar**» °" de ,u Pue«o en las tres áreas oue **rl**
«t,

mentó mmr

san

COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

- M. D. D. Incorporada; Comunicación y dinámica de grupo

1. El problema de Bill al identificar la motivación de su personal, requiere que defina claridad sus dos tipos de empleadas. Para la joven ama de casa, sólo en busca de dinero para un específica, el concepto "hombre económico" es probablemente la descripción más adecuada. A ej empleada, se íe motiva mediante la recompensa económica. Para el segundo caso de em; profesionista, hay otros factores importantes, que incluyen el ambiente físico y social, salarios, p de pensiones a largo plazo y beneficios y la oportunidad de desarrollo.

2. El problema de comunicación está relacionado directamente con el tipo de emplee profesionista le gustará tener información sobre la compañía y del futuro de ésta; así como lo que la información de sus tareas. (Esto último puede ser suficiente para la empleada más joven, la t La empleada profesionista probablemente querrá estar involucrada en decisiones referentes a mentó y su funcionamiento. De acuerdo al flujo de información hacia arriba, Bill querrá bajo ba res, valorar la calidad, cantidad y costos. Y también querrá obtener información acerca de h cambios de disposición física, proposiciones para invertir en un nuevo equipo y proponer meje en el diseño de producción

3. Muchas de las cosas que Bill podría considerar para la cohesión y eficacia de sus cua de trabajo y de todo el departamento podrían estar basadas en los descubrimientos referentes a pequeños. Algunas de las cosas que podría incluir son:

Modificar la disposición física de tal forma que las cuatro áreas estén en un solo cua

Crear un clima de competencia en que cada grupo compita con los estándares.

Buscar participación en el diseño del trabajo, establecimiento de metas y eva desempeño.

Impulsar la formación de grupos simbióticos informales en cada área de trabajo. Mantener grupos de trabajo pequeños en cada área.

**Minimizar el contacto del departamento con otros departamentos
(por ejemplo, no; otros trabajadores paseen por su departamento
sólo porque están dentro del n**

de.sr.ansoV

ADMINISTRACION 18; EXAMEN PREVIO Y FINAL

Instrucciones: Escriba sus respuestas en una hoja de papel por separado. Compárelas con las de la Hoja de respuestas y anote su calificación. No consulte la Hoja de respuestas hasta que haya contestado todas las preguntas. Al hacer el examen final no compare sus respuestas con las que dió en el examen previo, ni antes de haberse calificado. Indique falso, verdadero o encierre en un círculo la letra de la respuesta

correcta.

ADMINISTRACION: PANORAMA GENERAL

L ¿Qué actividad no es una de las funciones básicas de un administrador?

a. Toma de decisiones c. Reclutamiento e. Organizar

b. Dirigir d. Controlar f. Planear

2. La eficacia de un administrador generalmente se determinar por el éxito que haya tenido cuando fue empleado.

3. La función de planeación está relacionada con el establecimiento de objetivos en una empresa así como los medios para lograrlos.

4. Una política es una guía para la acción y la toma de decisiones.

5. Aun cuando los administradores de nivel medio estén implicados, la formulación y fundamentación de los planes intermedios y a corto plazo son en gran parte responsabilidad de los administradores de alto nivel.

TOMA DE DECISIONES

6. La actividad más difícil en la fase de análisis de problema de toma de decisiones es identificar las desviaciones básicas.

7. El procedimiento para fundamentar una decisión debe incluir retroalimentación y control.

8. En la toma de decisiones, el administrador con menos experiencia tiene las mejores posibilidades ya que no se inclina a pensar que sólo hay una respuesta al problema.

ORGANIZACION

9. Las actividades requeridas para cumplir los objetivos son la base para

organizar,

10. No se debe organizar un grupo de trabajo en torno a sus tareas, sino en torno al individuo o grupos de individuos.

11. En una empresa la obligación debe fluir desde arriba y la responsabilidad debe asignarse desde abajo. **DIRECCION Y JEFATURA**

12. La eficacia de un administrador como jefe puede estar influenciada por elementos fuera de su control.

13. El enfoque de la Teoría X para dirigir y guiar sostiene que la responsabilidad del administrador es proporcionar un ambiente que sirva como catalizador para liberar la motivación del individuo.

I

1

810 COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

CONTROL

14. Cuando un administrador delega autoridad para realizar una tarea en particular a un subalterno *primero no* es responsable del control de los resultados de dicha tarea.

15. La finalidad primaria de la función de control es asegurar que la planeación futura repita acontecimientos pasados.

16. ¿Qué actividad de las siguientes une la función de control con la de planeación?

a. Evaluación de la información de la retroalimentación.

b. *Informes* c. Tomar medidas correctivas.

LA ORGANIZACION: PANORAMA GENERAL

17. Las tres funciones básicas que debe realizar cualquier empresa se llaman funciones de *eq*

18. El crecimiento vertical de la empresa se caracteriza por la adición de departamentos de *pers*

19. El esquema de empresas muestra el grado de autoridad, responsabilidad e influencia del *per* dentro de la empresa.

20. Entendido adecuadamente, línea y equipo son relaciones de autoridad.

21. Relevar de autoridad a los administradores de línea no es normalmente un papel que desempeña departamento de personal.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE TRABAJO INDIVIDUALES Y DEPARTAMENTALES

22. Si no se pueden cuantificar con precisión los objetivos, hay poco que pueda hacer un administrador para tomar medidas eficaces.

23. **Cuando se definen las áreas de responsabilidad departamental, es aconsejable hacer un eni restrictivo para evitar la duplicación con otros departamentos.**

24. **Las normas reflejan el desempeño adecuado en tanto que los objetivos reflejan el desem máximo.**

ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIV

25. **Una de las ventajas del programa administración por objetivos es que puede fundamentarse con *poco* adiestramiento.**

26. **Cuando se instaure un programa APO, solamente se debe permitir al administrador identifica áreas importantes de obligación.**

27. **Una ventaja del programa APO es que tiende a eliminar el papeleo de oficina. MOTIVACION: PANORAMA GENERAL**

28. **La diferenciación de patrones de comportamiento representa un intento para satisfacer necesic similares.**

29. **Las necesidades sociales y sicológicas no son muy importantes para la motivación.**

30. **Las necesidades fisiológicas motivan el comportamiento humano sólo en que no están satisfe**

EXAMEN PREVIO Y FINAL MI

DELEGACION

- 31. La delegación permite que el administrador se concentre en detalles de actividades diarias.
- 32. Cuando el subalterno recibe delegación, debe poder aceptar o rechazar obligaciones.
- 33. Cuando se delega, lo más importante al asignar una responsabilidad es especificar que resultados se esperan después que se haya realizado el trabajo.

PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES

- 34. Cuando un administrador emplea la participación en la toma de decisiones, debe retrasar las decisiones hasta que todos estén de acuerdo.
- 35. El modelo de participación de los recursos humanos considera la satisfacción del empleado como un producto medio.

36. El modelo de participación de los recursos humanos considera la satisfacción como un derivado. DISEÑO DEL TRABAJO

- 37. Cuando se planea un trabajo para ampliarlo, un elemento clave es el uso de los estudios de tiempo y movimiento y el desarrollo de los procedimientos estandard.
- 38. La tecnología producción-masa ha conducido al logro de mejor calidad y a reducir los costos.
- 39. La rotación del trabajo es una manera de enriquecerlo.

ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS

- 40. Un buen entrenador evita definir con demasiada precisión los estándares de desempeño.
- 41. Una de las finalidades del sistema de adiestramiento es ayudar a cerrar las brechas en el desempeño del trabajo.
- 42. Debe establécese el mejoramiento de objetivos más allá de lo que un empleado puede lograr para motivarlo.

EL GRUPO Y EL INDIVIDUO: PANORAMA GENERAL

9

43. De acuerdo a la llamada visión "económica" de la naturaleza humana, hay una cercana correlación entre un grupo de trabajo feliz y productividad individual,

44. De acuerdo a la visión "como un todo" de la naturaleza humana, cualquier intento de generalizar la teoría de la naturaleza humana no corresponde a la realidad.

COMUNICACIONES DE LA ORGANIZACION E INTERPERSONAL

45. Una forma de comunicación inadecuada es la falta al comunicar a los empleados información importante que pueda no tener relación directa con el trabajo.

46. La deficiencia más ordinaria de la comunicación es un flujo de información hacia abajo,

47. La información referente a acontecimientos futuros que pueda tener efectos adversos a la seguridad del trabajo no debe comunicarse a los empleados.

EL PAPEL Y LA PUNCION DE GRUPO

48. Los grupos informales se caracterizan por su relación con la empresa formal.

49. Los círculos "verticales" se pueden dividir en "simbióticos" y "parásitos".

50. En un círculo "horizontal", el administrador humaniza la situación de trabajo para proteger a sus subalternos.

—r- nni IDO

...piiTuefl EXAMEN 1 •R68rüBOi« 19. F 1. c

- 20. V 2. F
- 21. V 3. V
- 22. F 4. Ve 1?
- 23. F D. *
- 24. V o. r
- 25. F 7 V
- 26. F ñ Fo. r
- 27. F q vç7. »
- 28. V 10 F
- 29. F 11 V
- 30. V 12. V1 3 F
- 31. F i j. r14. F
- 32. F 15. F
- 33. \ 16. c
- 34. F 17. F
- 35. F n y- m
- 37. F 38. F 39.
- F 40.
- F 41.
- \ 42.
- I 43.
- F 44.
- \ 45.
- \ 46.
- í 47.
- í 48.
- 49.

Calificación del examen previo Calificación del examen final (Calificación:
respuestas correcta!

CONTENIDO

I. Las funciones que debe desempeñar un administrador.

/. Administración: Panorama General 9

La acción en relación con la administración • Las cinco funciones básicas de un administrador • Forma en que los administradores realizan las cinco funciones a diferentes niveles • La administración como profesión

2. Planificación 23

Sistemas para la planificación • Fase I: Establecimiento de objetivos» Fase 2: Formulación de políticas • Fase 3: Desarrollo de planes • Fase 4: Estipulación de procedimientos

3. Toma de decisiones

41

Toma de decisiones • Los cuatro pasos básicos • Paso I: Análisis de problemas • Paso 2: Desarrollo de soluciones alternativas • Paso 3: Análisis de soluciones alternativas • Paso 4: Implementación de la decisión

4. Organización 59

Autoridad-Responsabilidad-Obligación • Elementos para organizar • Pasos en el proceso de organización • Poder y autoridad

5. Dirección y jefatura 73

Dirección-motivación-productividad • Teorías X y Y • La red administrativa «La red tridimensional • Cuatro sistemas para administrar • El comportamiento práctico del ejecutivo

6. Control

91

Control y sistemas de control» Areas dondeelsistemadecontrolesnecesario • Elementosescencialesde control • Principios fundamentales de un buen sistema de control • Aspectos humanosde los sistemas de control • Cuatro guías para la administración de los sistemas de control

II. La organización y su funcionamiento

7. *La organización: Panorama General 113*

Las tres funciones básicas de una organización • El crecimiento vertical de una organización • El crecimiento horizontal (el personal) de una organización

8. *Un acercamiento a la organización 127*

Autoridad primaria y secundaria en el marco de la organización • Conflictos entre funciones primarias y secundarias • El personal secundario • Personal especialista • Descentralización • Ventajas y desventajas de la descentralización • Principios de estructura de la organización

9. *Establecimiento de objetivos de trabajo individuales y departamentales 145*

Administración por objetivos definidos • Objetivos y motivación • Objetivos y eficiencia • Establecimiento de objetivos para un departamento • Establecimiento de objetivos de trabajo individuales

10. *Establecimiento de un programa de administración por objetivos 167*

Factores críticos de implementación • Retroinformación para autocontrol y autodirección • Otras consideraciones para implementar la APO .
Sugerencias para el establecimiento del programa APO

»M COMUNICACION Y DINAMICA DE GRUPO

|| Administración de personal

// Motivación: Panorama General 183

Las causas de **Ja** motivación • La jerarquía de necesidades • Concepto de motivación-hi| de **Ja** expectación y **relaciones para** lograr **Jas** metas

12. Delegación 195

EJ enfoque de **Ja** delegación efectiva • **Ei** papel de la delegación • Cómo delegar • delegación • Por qué **Jos** administradores no siempre delegan • Por qué los subordinados aceptan **Ja** delegación

13. Participación en la toma de decisiones 209

Participación definida • Teorías alternativas de participación • Condiciones ext participación definitiva

14. Diseño del trabajo 221 El problema del diseño del trabajo • Intentos para resolver el problema del diseño del t

15. Adiestramiento y desarrollo de los subordinados 231

Cómo establecer las bases para un adiestramiento efectivo • Cómo desarrollar un adiestramiento efectivo • La utilización de los resultados para la revisión del desempeño

IV. Comunicación y dinámica de grupo

16. El individuo y el grupo: Panorama general 251

Cuatro conceptos de la naturaleza humana • Administración enfocada al grupo ya! cómo se obtienen resultados en la empresa a través del personal

17. Comunicaciones interpersonales y de la organización 261

La función de comunicaciones • ¿Qué es una comunicación efectiva? • Comunicación administrador • ¿Cómo superar obstáculos de la comprensión?

18. El papel y la función del grupo 273

Estructura y características de grupos pequeños • Cohesividad de grupo • Conducta de Acatamiento

Examen Previo y examen final 289

ESTA OBRA SE TERMINO DE IMPRIMIR EL

**DIA 16 DE MARZO DE 1979, EN LOS TALLERES DE IMPRESORA
EUREKA, S. A. ORIENTE 53—361, VILLA DE CORTES MEXICO 13, D.
F.**

**LA EDICION CONSTA DE 4,000 EJEMPLARES Y SOBRANTES PARA
REPOSICION**

KE- 100-555

